



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA ANSA, SA

GONÇALO VELEZ RIBEIRO

ISEG – INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA ANSA, SA

GONÇALO VELEZ RIBEIRO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR LUÍS MOTA DE CASTRO

JÚRI:

PRESIDENTE: PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

VOGAL: PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA A. SALES PINTO BAPTISTA

ISEG – INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

"Os que não estão descontentes,

Nunca farão qualquer progresso".

Shigeo Shingo

AGRADECIMENTOS

À Direção da empresa ANSA, SA pela confiança depositada e pela oportunidade de realização deste projeto.

Aos trabalhadores da equipa comercial da ANSA, pela simpatia, pelo acompanhamento a clientes, pela disponibilidade no fornecimento dos dados e informações imprescindíveis à realização do presente trabalho.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor Luís Mota de Castro, meu orientador, pela constante disponibilidade, pela objetividade dos desafios que me lançou, pela utilidade e pertinência das suas recomendações.

Aos meus pais e avós, pela motivação, pela força e pelo apoio sempre presentes nos momentos mais difíceis.

À minha família e amigos pelo carinho, segurança e equilíbrio que me transmitem.

RESUMO

Num ambiente marcado por uma competitividade cada vez mais agressiva, por uma revolução tecnológica acelerada, pela globalização e por um contexto de crise nacional e internacional, as empresas confrontam-se com a necessidade de reagir e encontrar melhores formas de atuação que lhes permita diferenciarem-se da concorrência.

O presente projeto visou a elaboração de um Plano Marketing para uma empresa de média dimensão que trabalha exclusivamente em contexto business-to-business. Por questões de confidencialidade, não será revelado o nome da empresa, adiante designada “ANSA”, nem os dos seus clientes e concorrentes. A ANSA dedica-se  criação, produção e comercialização de ferragens destinadas a caixilharia de janelas e portas de alumínio.

Pretende-se que o Plano de Marketing oriente a abordagem da empresa ao mercado rumo ao desenvolvimento do negócio, através de estratégias que permitam reforçar a sua presença no mercado interno, a sua relação com os clientes atuais e uma posição de destaque na mente de potenciais clientes, bem como alcançar uma melhor prestação de forma a superar os concorrentes. Numa perspetiva de gestão integrada, espera-se que o marketing venha a assumir um papel central na gestão da empresa através da implementação do plano proposto, cujas ações se pretende venham a resultar numa mudança no comportamento do mercado favorável  empresa.

Palavras-chave: plano de marketing, marketing business-to-business, marketing integrado, qualidade dos serviços, satisfação do cliente, diferenciação.

Abstract

In an environment marked by increasing aggressive competitiveness, accelerated technological revolution, globalization, and the context of national e international crisis we have been experiencing, companies face the need to react and to find better approaches to enable them to differentiate from their competitors.

This final project aims to develop a Marketing Plan for a medium-sized company working exclusively in business-to-business' context. For confidentiality reasons, the name of the company, hereinafter referred to as "ANSA", as well as their customers and competitors, will not be disclosed. ANSA dedicates to the creation, production and marketing of hardware for door and window aluminum frames.

The Marketing Plan is intended to guide the approach of the company to the market viewing the business development through the implementation of strategies to strengthen its presence in the domestic market, to reinforce its relationship with existing customers and to gain a prominent position in the mind of potential customers, as well as to achieve a higher delivery of services in order to beat its competitors. From an integrated management perspective, marketing is expected to take a central role in the management of the company through the implementation of the proposed plan, whose actions are intended to result in a favorable market behavior change.

Key-words: *marketing plan, business-to-business marketing, integrated marketing, services quality, client satisfaction, differentiation.*

ÍNDICE

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice	v
<i>Índice de tabelas</i>	<i>vi</i>
1.Introdução	1
1.1. <i>Objetivos do desenvolvimento do projeto</i>	1
1.2. <i>Metodologia</i>	2
2.Revisão da literatura	3
2.1. <i>O marketing industrial: principais características</i>	3
2.2. <i>Processo de planeamento de marketing</i>	6
2.3. <i>Estrutura de planos</i>	7
2.4. <i>Quadro de referência</i>	7
3.Plano de Marketing	8
3.1. <i>Introdução: apresentação e história da empresa</i>	9
3.2. <i>Diagnóstico da empresa</i>	9
3.2.1. <i>Análise Externa</i>	9
A. <i>Ambiente económico e social</i>	9
B. <i>Ambiente político e legal</i>	11
C. <i>Análise do mercado</i>	12
a. <i>Concorrentes</i>	13
D. <i>Fornecedores</i>	17
E. <i>Clientes</i>	17
3.2.2. <i>Análise interna</i>	18
A. <i>Recursos Humanos</i>	19
B. <i>Recursos financeiros</i>	21
C. <i>Recursos tecnológicos</i>	22
D. <i>Recursos informacionais</i>	22
E. <i>Produtos</i>	23
F. <i>Estratégia comercial e políticas de comunicação e distribuição</i>	25
3.2.3. <i>Análise SWOT</i>	27
3.2.4. <i>Recomendações</i>	28
3.3. <i>Objetivos de marketing</i>	31
3.4. <i>Estratégia de marketing</i>	31
3.4.1. <i>Público-alvo</i>	31
3.4.2. <i>Diferenciação da oferta</i>	32
3.4.3. <i>Posicionamento desejado</i>	32

3.5. Plano operacional – Marketing-mix	32
3.5.1. Seleção do portfólio de produtos/serviços	32
3.5.2. Definição da Política de Preços	32
3.5.3. Canais de venda e distribuição	33
3.5.4. Meios e suportes de Comunicação	33
3.6. Plano de implementação	35
3.7. Plano financeiro	36
3.8. Plano de controlo e avaliação	36
4. Conclusões	37
5. Referências	38
6. Anexos	41
Anexo A - Especificidades do Mercado B2B	41
Anexo B - Estruturas de planos de marketing	42
Anexo C - Evolução das principais determinantes económicas na procura de edifícios até 2020	42
Anexo D - Indicadores de performance da ANSA e dos concorrentes diretos nacionais	43
Anexo E - Indicadores de performance de concorrentes entrantes	43
Anexo F - Análise da concorrência	44
Anexo G – Organograma da empresa ANSA	44
Anexo H – Distribuição de trabalhadores por departamento	45
Anexo I – Evolução das vendas de produtos	45
Anexo J – Análise da performance - produtos mais vendidos (2013)	46
Anexo L – Plano de controlo e avaliação	46
Anexo M – Guião da entrevista ao sócio gerente	47
Anexo N – Questionário aos clientes	47

Índice de tabelas

Tabela I - Estimativa de dimensionamento do mercado nacional	13
Tabela II - Principais concorrentes - quotas de mercado nacional	13
Tabela III – Caracterização dos Concorrentes	14
Tabela IV – Caracterização da procura e políticas no mercado nacional/mercado externo	18
Tabela V –Previsão dos resultados	31
Tabela VI - Meios e suportes de Comunicação a utilizar	34
Tabela VII - Calendário de implementação das ações	35
Tabela VIII – Plano Financeiro	36

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta um breve enquadramento do tema, visando justificar a relevância do estudo e descreve os seus objetivos e a estrutura do trabalho.

Por questões de confidencialidade, no presente documento, não será revelado o nome da empresa, adiante designada “ANSA, SA”, nem os dos seus clientes e concorrentes.

A ANSA, SA dedica-se à criação, produção e comercialização de ferragens e acessórios para caixilharia de alumínio destinadas à venda a armazenistas de ferragens e de perfis de alumínio. A ambição, o *know-how*, a criatividade da equipa, aliados ao reconhecimento da sua experiência e a um contacto personalizado com os seus clientes, têm contribuído para o seu crescimento.

A grande rivalidade competitiva, efeito da globalização, da utilização das novas tecnologias de informação e o contexto de crise nacional e internacional dos últimos anos, impõem a necessidade de promover o desenvolvimento do negócio da empresa, através de estratégias que permitam reforçar a sua presença no mercado interno. Espera-se que o marketing assuma um papel central na gestão da empresa, através da criação e implementação de um plano que, cobrindo as principais funções de mercado, oriente a abordagem da empresa rumo aos objetivos que se pretendem alcançar.

1.1. Objetivos do desenvolvimento do projeto

Constituiu objetivo do presente projeto final de mestrado a elaboração de um Plano Marketing para uma empresa de média dimensão que trabalha exclusivamente em contexto business-to-business. Pretende-se ainda que a elaboração do plano de marketing permita retirar ensinamentos para melhoria de processos de planeamento no futuro.

O projeto está organizado em 3 capítulos. No primeiro capítulo aborda-se a relevância do tema e apresentam-se a metodologia seguida e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura que aborda o marketing industrial e as suas principais

caraterísticas, o processo de planeamento de marketing, algumas estruturas de planos de marketing e o modelo conceptual seguido. O plano de marketing constitui o terceiro capítulo e, finalmente, no quarto e último capítulo apresentam-se algumas conclusões retiradas da sua elaboração.

1.2. Metodologia

Para análise da evolução do ambiente externo foi recolhida informação e dados estatísticos existentes nos sítios de fontes públicas e financeiras internacionais, a qual permitiu identificar as tendências de mercado, o ambiente concorrencial, o comportamento dos clientes e antever cenários futuros. A análise interna à empresa baseou-se em documentos internos, tendo-se ainda, no estudo de natureza exploratória e quantitativa, utilizado os seguintes instrumentos:

- a) Conversas informais com trabalhadores de diversas áreas e pesquisas *in loco*;
- b) Entrevista individual semiestruturada a um dos sócios gerentes, cujo guião foi construído por questões abertas centradas nos principais elementos influenciadores da prestação da empresa: missão, visão, valores, organização, identificação dos principais *stakeholders* e da estratégia comercial, bem como de questões críticas ao nível de comunicação, (ver Anexo M).
- c) Entrevista não estruturada, dirigida a quatro clientes da amostra com o objetivo de pré testar o questionário e verificar dificuldades de compreensão ou resposta. Esta permitiu, em simultâneo, aferir o entendimento dos conceitos e assegurar que seriam recolhidas as informações necessárias sobre fatores influenciadores da perceção dos clientes.
- d) Inquérito por questionário ministrado aos clientes ativos a nível nacional, constituído por perguntas de resposta fechada (escala 5 de Likert e respostas única e múltipla), tendo ficado *online* na plataforma *Qualtrics* durante 15 dias (ver Anexo N). Estes permitiram avaliar as motivações e perceção dos clientes quanto à imagem, produtos, qualidade, comunicação e critérios de escolha dos produtos e fornecedores

Tratando-se de um estudo exploratório de pesquisa de opinião, foi escolhido o método de amostragem não probabilístico por conveniência. Teve-se consciência que este método não permite mensurar os erros da amostragem, generalizar resultados à população total, nem obter informação sobre a perspectiva dos não-clientes, o que se considerou irrelevante por se pretender uma análise tendencialmente confirmatória e informativa para complementar o estudo.

Do universo de 1000 clientes registados na base de dados da empresa, foi extraída uma amostra constituída pelos 100 clientes ativos a nível nacional, tendo-se obtido uma taxa de respostas válidas de 57%.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O marketing industrial: principais características

Marketing pode ser definido como “o processo através do qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles, de forma a capturarem o seu valor em troca” (Kotler & Armstrong, 2011, p. 4). O desenvolvimento de marketing implica que a satisfação das necessidades do cliente direto constitua o objetivo principal de toda a atividade da empresa, sendo esta a melhor forma de atingir os objetivos de crescimento e rentabilidade (Westwood, 2006, p. 6). Ainda segundo este autor, a atividade de marketing passa por descobrir o que os clientes querem para que a empresa possa desenvolver produtos e serviços de encontro às suas exigências, com maior valor que a concorrência e desta forma gerar lucros.

O mercado empresarial é constituído por todas as organizações que adquirem bens e serviços que destinam à produção de outros produtos ou, como é o caso dos retalhistas e grossistas, que disponibilizam e vendem a outras empresas ou clientes obtendo uma margem de lucro. Alguns autores, como Webster e Keller (2004), McDonald e Wilson (2011) e Kotler e Keller

(2012), assinalam diferenças entre o mercado de consumo e o mercado empresarial, apresentando, este último, especificidades nalgumas áreas de análise (ver Anexo A).

O sector industrial agrupa o conjunto dos níveis do processo de produção que conduz as matérias-primas à satisfação dos clientes finais cuja necessidade é um bem material e/ou um serviço (Lambin, 2000, p.111). A procura industrial insere-se num setor caracterizado por uma hierarquia de indústrias, que podem ser clientes ou fornecedores, consoante se encontrem a montante ou a jusante de determinada empresa. Uma empresa situada no início do processo confronta-se diretamente com os seus clientes e, indiretamente, com os clientes dos seus clientes. Os intervenientes principais na cadeia são os produtores, os revendedores, outras organizações ou empresas e, finalmente, os consumidores. Às procuras sucessivas acrescem outras relativas a bens de equipamento, de consumíveis e de serviços. Assim, a análise da procura em mercados *business-to-business* é fulcral para a definição de estratégias, devendo atentar-se às necessidades de clientes diretos, de intermediários e dos clientes que, no extremo da cadeia, exprimem a procura final (Lambin, 2000, p.113). No meio industrial, a decisão de compra, segundo Kotler e Keller (2012, p.214), está sujeita a inúmeras influências: económicas (preço, qualidade, melhor serviço, custo do dinheiro), pessoais e emoções (persuasão, empatia), interpessoais (influenciadores) e individuais (percepções, preferências, motivos) que se verificam em maior ou menor grau dependendo do tipo de compra (uma nova compra; uma compra direta de rotina; uma compra em que há modificações no produto, nas condições ou no fornecedor). Pelo contrário, outros autores consideram que a probabilidade de surgirem compras de impulso, neste tipo de mercado, é muito reduzida, pois a decisão de compra é, predominantemente, baseada em critérios de escolha racional como: melhor relação qualidade/preço; adequação e qualidade do produto; custos de compra; condições e prazos; assistência à utilização; serviço

pós-venda; comunicação e qualificação do pessoal; relações de dependência e reputação da marca/empresa (Lambin, 2000, p.115).

No entanto, verificou-se que apesar das diferenças nos critérios de escolha, em ambos os mercados as pessoas assumem regras e decisões de compra para satisfazerem as suas necessidades, persistindo a mesma ideia base de ajuste da oferta à necessidade total do cliente. Com base neste argumento, Webster & Keller (2004) e McDonald & Wilson (2011) defendem que não devem existir abordagens de marketing distintas.

Perante os desafios decorrentes da internacionalização da economia mundial, desregulamentação e mudança tecnológica que originaram maior interdependência dos mercados e uma mais forte luta concorrencial, Lambin (2000, p.67) alerta para a necessidade de uma estratégia de marketing global que, difundida a todas as funções da empresa, reforça a orientação de mercado, sem a qual poderá ficar comprometida a capacidade de adaptação a novos desafios do ambiente e o desenvolvimento de estratégias. As empresas orientadas para o mercado têm como objetivo principal criar vantagem competitiva através da entrega de valor aos clientes de forma mais eficiente e eficaz que os concorrentes. Por isso, de forma sistemática, procuram obter informação sobre a capacidade dos seus rivais e sobre as necessidades expressas e latentes dos seus clientes, a qual é partilhada por toda a organização para que, de forma coordenada, possam ser delineados e ajustados os produtos/serviços. Nesta mesma linha estratégica, Kotler e Keller (2012, p.15-26) reconhecem que tudo é importante e defendem uma perspectiva integrada de marketing, o marketing holístico, o qual integra o marketing relacional, o marketing interno e o marketing socialmente responsável. No longo prazo, para que as empresas possam crescer, é essencial capturar oportunidades, desenvolver estratégias, planos, a comunicação e relacionamento com clientes e entregar valor ao cliente.

Numa empresa B2B, o relacionamento entre vendedor e comprador é vital. Estes têm que ser informados sobre os benefícios dos produtos e ensinados sobre como os usar e, por outro lado, a empresa necessita de obter deles informação sobre necessidades, expectativas e mudanças no comportamento de consumo, fatores que têm forte influência nas vendas. Este tipo de comunicação é estratégica e tem repercussões mais evidentes em despesas nas áreas de suporte e vendas do que outras formas de comunicação (Kotler e Keller, 2012, p.153). Contudo, confrontada com diferentes situações, cada empresa deve encontrar as suas estratégias de crescimento, sendo através do plano estratégico que se concebe um futuro favorável e se identificam os meios necessários para o alcançar, (Kotler e Armstrong 2012, p.29).

2.2. Processo de planeamento de marketing

O processo de planeamento obriga os gestores a refletir, a decidir antecipadamente sobre tudo o que é importante para que a empresa cresça face às adversidades e a encontrar soluções, prevenir riscos, aplicar melhor os recursos e incentivar a colaboração a todos os níveis, (Westwood, 2006, p.7). De um modo geral, este processo permite determinar como entregar valor aos clientes, empresa e *stakeholders*, para que a empresa obtenha vantagem competitiva. O processo de planeamento inclui várias etapas: a análise da envolvente externa e da situação interna da empresa; a definição dos objetivos prioritários; a formulação da estratégia e das ações a empreender; a previsão do orçamento necessário; o estabelecimento das medidas de controlo de execução do plano e a avaliação de resultados, (Wood, 2007, p.3; McDonald, 2008, p.25; Kotler e Armstrong, 2012, p.29; Kotler e Keller, 2012, p.54). Esta reflexão deve traduzir-se num plano estruturado que traduz os objetivos e as opções estratégicas escolhidas e num programa de ação com os meios necessários a pôr em prática. O plano deve especificar ainda a definição da missão que envolve o campo de atividade da empresa, o mercado de referência, a visão de longo prazo e os princípios diretores e, com base na

vantagem concorrencial encontrada através das auditorias externa e interna, deverá permitir estipular objetivos e metas que orientarão toda a atividade da empresa, (Kotler e Amstrong, 2012, p.62; Kotler e Keller, 2012, p.24). Para tal, é necessário identificar e delimitar o mercado alvo, o que envolve decisões sobre quem queremos atingir, como seremos diferentes da oferta existente e dos concorrentes, como transmitiremos essa diferença e como iremos operacionalizar as estratégias, (Lambin, 2000, p.235).

2.3. Estrutura de planos

Constatou-se grande semelhança na abordagem aos planos de marketing pelos vários autores, assinalando-se apenas algumas diferenças em termos de utilização e ordem de posicionamento dos elementos (ver Anexo B). Não obstante, todos os planos seguem, na sua estrutura, um tronco comum constituído por objetivos, estratégias, táticas, implementação e controlo do programa de ação.

2.4. Quadro de referência

À exceção da estrutura proposta por Mcdonald (2008) orientada para o médio/longo prazo que, com um mercado em mutação rápida e constante, pode revestir um desfasamento relativamente à realidade, os outros autores apontam para uma orientação de curto prazo. O modelo de Westwood (2006) acrescenta um elemento final de revisão e atualização, o qual vai “realimentar” o plano futuro. Independentemente da maior ou menor flexibilidade da estrutura, todos os autores alertam para a necessidade de um plano de marketing prático e operacional.

As várias etapas do planeamento podem ser aplicadas a todas as empresas, mas o grau de formalização de cada uma depende da natureza e dimensão da empresa. Nas empresas pequenas, mais flexíveis, o plano pode ter um horizonte mais curto, enquanto nas de maior dimensão, porque tendem a reagir mais lentamente às alterações de fatores externos, o horizonte temporal do plano terá que ser maior, Mcdonald (2008, p.398). Ainda segundo este

autor, uma empresa que atue em diversos mercados com diferentes soluções pode ter planos específicos para cada mercado ou produto. Seguindo esta perspectiva, e considerando que a empresa de média dimensão em análise atua em diversos mercados, neles comercializando soluções com diferentes características, adaptou-se um modelo focado nas decisões relativas ao mercado nacional, baseado na estrutura de Westwood (2006) que permitiu construir um plano mais ajustado às necessidades de gestão da ANSA e  realidade do negócio.

3. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing definido para a empresa engloba aes estratégicas de abordagem ao mercado em que a empresa atua (B2B) bem como o plano das atividades a implementar a curto prazo, visando uma maior notoriedade, a consolidação da sua presença no mercado nacional através de uma melhor prestação de forma a superar os concorrentes e do reforço da relação com os atuais clientes e conquista de novos clientes.

Pretende-se que as aes propostas tenham como consequência uma mudança do comportamento do mercado favorável à empresa, tendo sido definidos, no plano de controlo e avaliação, os indicadores que permitirão medir a eficácia das aes implementadas.

O plano que se propõe, foi feito para o período de dois anos, com início em Dezembro de 2014 e encontra-se estruturado da seguinte forma: Introdução (apresentação e história da empresa); Diagnóstico (identificação de fatores externos e internos que podem impactar na atividade da empresa); Objetivos e Estratégia de marketing (dirigida ao mercado alvo definido, posicionamento pretendido e definição das variáveis do *marketing-mix* para produto/serviços, preço, canais de venda e distribuição e meios e suportes de comunicação); Plano de Implementação; Plano Financeiro e Plano de Controlo e Avaliação.

3.1. Introdução: apresentação e história da empresa

A ANSA desenvolve, fabrica e comercializa ferragens e pretende ser líder nacional neste sector, na criação de valor, inovação e qualidade. Localizada no concelho de Lisboa, possui uma área de 12.000m² em instalações fabris e armazéns e os mais modernos equipamentos. Nos anos 60, foi líder nacional, como fabricante das primeiras janelas de alumínio em Portugal. A inexistência de ferragens específicas para janelas impulsionou a sua produção. Desde há cerca de 30 anos fabrica exclusivamente ferragens para caixilharia de alumínio, certificadas pela Norma NP EN ISO 9001:2000 e reconhecidas no mercado pela sua elevada qualidade, durabilidade e inovação. Disponibiliza uma gama completa de produtos e a sua atividade cobre o mercado nacional e exporta para cerca de 25 países.

Missão: Desenvolvemos, produzimos e comercializamos as melhores ferragens e garantimos a organização e capacidade técnica geradora de valor, satisfação, confiança e relacionamentos transparentes e duradouros com clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros, numa perspetiva de crescimento e respeito pelo ambiente. A nossa atuação assenta em pilares de conduta tica e de rigor profissional na produção e comercialização de soluções de qualidade.

3.2. Diagnóstico da empresa

3.2.1. Análise Externa

Existem fatores externos que podem representar condicionantes, ameaças ou oportunidades de negócio, diretamente ou por influência dos seus clientes, fornecedores e concorrentes, cujo acompanhamento é fulcral para antecipar mudanças e adotar as medidas apropriadas.

A. Ambiente econmico e social

Relativamente à atividade econmica mundial para o período de 2014/2016, o FMI previu uma recuperação média de 3,75% no crescimento global com reflexo no comércio e na produção industrial internacional, com maior contributo do crescimento das economias avançadas e menor dos mercados emergentes. No entanto, os riscos são elevados e o futuro nebuloso.

Na zona euro, devido ao alto nível de endividamento e fragmentação financeira que esfriam a procura interna, espera-se que o crescimento seja fraco e frágil por longo período e as principais preocupações incidem sobre os riscos de deterioração pela demasiada baixa inflação, ou mesmo deflação. Todo este cenário prenuncia um mercado pouco pujante e muita rivalidade entre concorrentes.

No contexto nacional, os desequilíbrios nas contas públicas e externas, o endividamento público e a existência de debilidades estruturais, acentuaram o risco de cessaa o do financiamento à economia portuguesa, tendo sido implementado um conjunto de medidas de austeridade com consequências negativas na economia, que originaram fortes quebras no produto, no investimento, na procura interna e no mercado de trabalho. As taxas de juro elevadas diminuíram o crédito total a particulares e às empresas de menor dimensão e evidenciaram desafios significativos na evolução dos volumes, margens e rentabilidade dos negócios.

A atual fase da economia portuguesa revela algumas características favoráveis a um processo de crescimento sustentável, designadamente, a capacidade líquida de financiamento externo, a consolidação orçamental, a transferência de recursos do setor não transacionável para o transacionável, tendo-se já obtido uma redução na taxa de desemprego que em 2015 deverá situar-se nos 14,5%.

Para o mesmo horizonte, a inflação deverá manter-se em níveis reduzidos. Num contexto de aceleração do comércio a nível mundial, a recuperação da atividade econ mica portuguesa será suportada pelo progressivo aumento da procura interna privada e maior dinamismo da atividade industrial, de que resultará um crescimento moderado do PIB, entre os 1,2% e 1,7%, em termos reais. O elevado nível de endividamento condicionar  ainda o consumo e o investimento das famílias e empresas, que só lentamente recuperarão ao longo do horizonte, mantendo-se a taxa de poupança num nível superior aos valores médios observados desde o início da área do euro.

A procura fora da área do euro revelar-se- mais dinâmica com um crescimento mais estável das exportações que deverão corresponder a cerca de 45% do PIB, em 2016. Indicadores do INE apontam para ligeiros aumentos na produção da indústria transformadora e no volume de negócios, em parte justificados pela diminuição dos preços.

Os dados estatísticos disponíveis, não permitem retirar conclusões diretas para a atividade da empresa em estudo por incorporarem unidades empresariais com características diversas. Pressups-se que, em Portugal, a cadeia produtiva e comercial de materiais terá sido afetada pela atividade na construção, tendo-se procurado uma leitura das dinâmicas neste setor. O sector da construção é mais dirigido ao mercado interno constituído por uma população envelhecida e afetado pelo contexto econmico negativo, razões que, tmbm segundo análises do INE e da APCMC, justificam a previsão de um período difícil (ver Anexo C).

Tendo-se constatado em 2013 a primeira variação positiva de 4,8% no ndice de produção de construção, as atuais projeções indicam uma estabilização no setor, com tendência para fraco crescimento nos anos seguintes, revelando-se, segundo Inquérito da FEPICOP, alguns sinais positivos nas expectativas dos empresários da construção.

B. Ambiente político e legal

A ANSA é diretamente afetada pela legislação laboral, ambiental, tributária em vigor em Portugal, e indiretamente pelo quadro legal do setor da construção, o qual privilegia níveis mais altos relativamente à qualidade dos materiais, garantias dos consumidores, sustentabilidade dos processos produtivos e promoção da qualidade de vida. A atual legislação, aliada à concessão de benefícios fiscais, impôs a racionalização de recursos para maior eficiência energética, tendo sido estabelecidos objetivos de redução energética na área habitacional até 2015, através de ações prioritárias como substituição e reabilitação térmica de janelas, as quais, segundo estimativa de 2012 da AECOPS, atingirão um valor de 200 mil milhões de euros para 200 mil

fogos até final de 2015. Estas medidas estão a criar mercado para as empresas que aceitem os desafios lançados relativamente a normalização, qualidade dos materiais/soluções e, suscitam um aumento no volume de negócios no sector de ferragens.

C. Análise do mercado

A montante, o mercado da ANSA   constituído pelas empresas de construção e, a jusante, pelos armazenistas de ferragens e fabricantes de janelas e portas de alumínio, cujo volume de vendas depende da procura a montante. A nível de materiais, o comportamento do cliente final sofre diversas influências relativamente ao clima, preço, qualidade e tendências de moda ditada por influenciadores. Na indústria da caixilharia, segundo dados da ASOVEN, as opções variam na Europa, com preferência pela madeira na Europa do Norte e Leste, alumínio na Península Ibérica, Áustria, Suíça, Grécia, Turquia e Itália e pelo PVC no Reino Unido e Alemanha, sendo provável, no futuro, a utilização de fibra de vidro. Em Portugal, a realidade desta indústria é muito diversificada e competitiva, com 20% do mercado a pertencer a diversos materiais com incidência do PVC e 80% aos perfis de alumínio com tendência a um gradual aumento. Cerca de 80% dos perfis utilizados na construção são produzidos em Portugal e, na sua maioria, destinados à produção de caixilharia. A distribuição de perfis e ferragens ocorre através de armazenistas. A tipologia de caixilharia mais utilizada recai sobre janelas de correr, de batente ou oscilo batente e utiliza perfis de corte térmico para melhores níveis de isolamento acústico e térmico. Devido ao contexto econ mico negativo com repercussão na atividade no sector da construção e, conseqüentemente, na fraca procura de materiais de construção, o setor caracteriza-se por um ramo de negócio de crescimento lento, registando-se uma reduzida taxa de crescimento justificada, em parte, pela reabilitação habitacional. A capacidade competitiva e de criação de valor da ANSA depende em grande medida da rivalidade existente que resulta do poder de negociação dos concorrentes, fornecedores e clientes, e/ou da entrada de outros

concorrentes ou produtos de substituição. Para identificar as áreas mais atraentes e as mais arriscadas que resultam da evolução da indústria, seguiu-se o esquema de nlise das cinco forças de Michael Porter (1980).

a. Concorrentes

Os concorrentes diretos são as empresas produtoras de ferragens que concorrem a diversos níveis e representam uma ameaça na disputa de quota de mercado. De entre as 130 empresas do sector, (ver Tabela I), apenas 10 se dedicam  produção de ferragens de alumínio, todas concentradas no centro do país. Estima-se em 34.000.000 euros o valor global de vendas.

Tabela I - Estimativa de dimensionamento do mercado nacional

Sector de atividade	Produção industrial de ferragens
N.º total de <i>players</i> em atividade	130
Valor de vendas global de mercado	€117.000.000
Resultados líquidos Total	€ 1.400.000
N.º total de empregados	2.100

Fonte: nlise sectorial da Informa D&B, 17.abril.2014

A nível nacional, identificaram-se os três concorrentes mais fortes, com quotas de mercado e posições relativas conforme Tabela II.

Tabela II - Principais concorrentes - quotas de mercado nacional

	Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C		ANSA, SA	
Quota de Mercado Nacional*	11,2%	variação vs 2011	8,2%	variação vs 2011	4,8%	variação vs 2011	14,4%	variação vs 2011
% vendas no mercado nacional	50%	-1%	68%	-6%	98%	-1%	55%	-1%
% vendas no mercado comunitário	22%	19%	23%	15%	2%	100%	12%	1%
% vendas no mercado extracomunitário	28%	55%	9%	13%	0%	0%	33%	1%
Posição no Mercado Nacional	2. ^a	=	3. ^a	=	4. ^a	=	1. ^a	=

Fonte: Relatórios dos concorrentes. Informa D&B, 17.abril.2014

O acesso às demonstrações financeiras (ver Anexo D) e aos *sites* das empresas permitiu proceder à caracterização dos principais concorrentes como se sintetizou na Tabela I.

Tabela III – Caracterização dos Concorrentes

	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Início de atividade	1975	2000	1996
Certificação	Norma ISO 9001:2008	Marcação CE (a responsabilidade de conformidade do produto com os requisitos da legislação da UE,  da exclusiva responsabilidade do fabricante, viabilizando a livre circulação neste mercado)	Norma ISO 9001:2008
Oferta:	Muito alargada	Muito alargada	Alargada (pouca capacidade produtiva)
Mercados	Todo o Mundo	Nacional	Nacional e UE
Estratégia	Foco na qualidade dos produtos e total satisfação dos clientes Desenvolve soluções para os diferentes mercados	Preços muito baixos. Desenvolve soluções adaptadas.	Preços muito baixos e foco nos clientes.
Situação financeira	Boa capacidade face aos seus compromissos de médio e longo prazo. Paga em média com seis dias de atraso, e recebe dos clientes num prazo muito elevado comparativamente aos concorrentes, o que pode significar frágil poder negocial ou dificuldade em cobrar dvidas. Nível de risco reduzido. No último ano obteve mais 53% em financiamentos. Aumento das vendas. O EBITDA é muito bom, mas atendendo à dimensão das outras empresas os resultados não são comparáveis.	Rácios de autonomia financeira, solvabilidade e endividamento muito inferiores aos concorrentes, significando vulnerabilidade no cumprimento dos seus compromissos (paga aos fornecedores com atraso). Risco financeiro elevado que lhe confere fragilidade na negociação de crédito. Rácio de rotação do ativo é bastante alto o que poderá representar subaproveitamento da capacidade produtiva ou do potencial de vendas. É o que apresenta uma maior taxa de rentabilidade do capital próprio que, devido ao valor mais baixo dos seus capitais próprios, pode significar alavancagem elevada, pernicioso em tempo de estagnação ou recessão e acumulação de resultados líquidos negativos, com regresso recente aos lucros (recuperação)	Empresa estável, com os melhores rácios de autonomia financeira, solvabilidade e endividamento. Apesar de aumento das vendas em relação ao ano anterior, registou quebra de 80% no resultado líquido o que, conjugando com a evolução do EBITDA, pode significar ineficiência nas vendas. Baixo risco financeiro favorecendo o acesso a capitais para melhorar a eficiência dos recursos no sector das vendas. É o que apresenta menor taxa de rentabilidade do capital próprio devido  ineficiente gestão dos capitais próprios.
Meios de comunicação	<i>Site</i> : informação da empresa, produtos, política de qualidade, <i>newsletter</i>	<i>Site</i> : informação da empresa, produtos, e catálogo <i>online</i> .	<i>Site</i> : informação da empresa, produtos, notícias, permite a consulta de catálogo <i>online</i> com prévio preenchimento de formulário. <i>Video</i> da empresa, produção e exterior Redes sociais: <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> , <i>LinkedIn</i>

Os concorrentes entrantes no mercado constituem outra for competitiva, a qual é determinada pelas barreiras impostas à sua entrada, tais como: economias de escala que diminuem o custo unitário dos produtos, níveis de diferenciação dos produtos e/ou serviços ou, acesso a certos canais de distribução. Identificaram-se os quatro concorrentes mais fortes, oriundos de Espanha e Itália, (ver Anexo E).

Presenciaram-se empresas de maior dimensão e capacidade produtiva robusta, longa experiência, boa capacidade financeira, boa liquidez, níveis de endividamento equilibrado e com risco de encerramento mínimo. Devido à sua dimensão e presença em praticamente todos os mercados, registaram volumes de negócio incomparavelmente superiores à ANSA, muito embora tenham registado em 2012 um decréscimo no volume de vendas e, com exceção de um concorrente, também nos resultados líquidos. Todos os concorrentes entrantes constituem ameaça nos produtos para janelas de batente e oscilo batente, através da oferta de uma larga gama de produtos, a preços e qualidade idênticos aos da ANSA.

Atentas as principais vantagens ou desvantagens, relativamente à ANSA, evidenciadas pelos concorrentes nacionais e entrantes (ver Anexo F), concluiu-se que:

- Todas as empresas concorrem com a ANSA nos seguintes produtos:
 - a) Caixilharia de correr: fechos de embutir, sistemas multiponto, muletas e cremones multiponto;
 - b) Caixilharia de batente: *kit*, oscilo batente, cremones, dobradiças e muletas;
- Comparada aos seus concorrentes nacionais, a ANSA apresenta melhor desempenho na rentabilidade (42%) e no volume global de vendas com um crescimento de 9,5% nos dois últimos anos. Tal como a empresa A, reduziu a sua dependência do mercado nacional pela diversificação de mercados externos o que justifica, em parte, os resultados obtidos, realçando vantagem em relação aos outros concorrentes.
- A nível nacional, no segmento de clientes de alta qualidade, o concorrente A é o prioritário com uma quota de mercado muito próxima. Utiliza estratégias de diferenciação de qualidade e oferece produtos e preços muito semelhantes. Comunica a sua oferta a larga escala, de forma atrativa, através de *site* e portal com registo do visitante, tal como os concorrentes entrantes. Para conquistar os seus clientes a ANSA terá que melhorar a sua estratégia de comunicação e serviço.
- Os concorrentes de menor dimensão são em número elevado e apresentam soluções indiferenciadas ao nível da oferta. Preterindo a qualidade, utilizam guerra de preços e alargamento nos prazos de recebimento para manter clientes e assegurar as vendas, o que reduz a rentabilidade do negócio. É o caso dos concorrentes B e C, dispostos a sacrificar a rentabilidade para manter a quota de mercado. A empresa B encontra-se em situação difícil

e, caso venha a sair do mercado, a ANSA deverá estar preparada para capturar a maioria dos seus clientes em função das solvabilidades, oferecendo melhor prazo resposta.

Do estudo da rivalidade das empresas pode concluir-se que presenciamos um cenário de grande concorrência a nível nacional, com um mercado dominado por poucos concorrentes de dimensão semelhante, agressivos, que concorrem em oligopólio. O seu poder é alto e, perante as ações empreendidas por cada um, os outros tendem a reagir. A tecnologia está em fase de estabilização, não sendo previsíveis modificações significativas nos produtos. A procura, impulsionada pela recuperação habitacional, apresentar ligeiro aumento ao ritmo do crescimento do PIB. Estamos na presença de um mercado em fase de maturidade, com fraco crescimento, pouco pujante e com taxas de ocupação pouco suscetíveis de crescer. Este cenário, aliado aos elevados custos fixos e de armazenagem colocam elevada pressão nas empresas que, devido à dificuldade de obtenção de crédito e necessidade de razoável investimento para aumentarem a capacidade produtiva, procuram crescer pela melhor utilização dos seus recursos, originando uma guerra para conquista de quota.

As barreiras à entrada no setor são elevadas devido à necessidade de grandes investimentos de capital, equipamentos, tecnologia e mão-de-obra especializada, e  existência de uma legislação laboral e tributária pouco atrativa em Portugal. As empresas entrantes, de maior dimensão, robustez financeira e capacidade produtiva, oferecem uma extensa gama de produtos e alguns produtos *standard* a preços mais baixos. A ANSA, com menor dimensão e capacidade de produção, não consegue produzir em grandes quantidades e não pode competir em preço. Contudo a ANSA, pela sua experiência e bom conhecimento dos seus clientes, está melhor posicionada para produzir e comercializar produtos de prestígio com carácter de exclusividade. A localização próxima que permite um apoio pessoal e direto com menores custos de marketing e as boas relações de longa duração que mantem com os seus clientes, constituem barreiras à

entrada. Assim, deverá optar pela diferenciação na adaptação de produtos às suas exigências e manter/desenvolver colaboração com empresas que, garantindo o mesmo nível de qualidade, possam complementar a oferta e alavancar a venda de alguns produtos.

D. Fornecedores

As matérias-primas utilizadas são indiferenciadas e adquiridas em *commodity*, pelo que os custos de mudança de fornecedor são baixos o que lhes confere fraco poder, não constituindo restrição pela ameaça de preços ou diminuição de qualidade. A ANSA utiliza matéria-prima de grande qualidade: o alumínio, material de eleição de *designers*, arquitetos e engenheiros na construção civil por ser resistente, bom isolante térmico e acústico, e permitir inúmeros acabamentos como a anodização ou lacagem. É adquirido em varas destinadas ao corte e mecanização de algumas ferragens, e.g. dobradiças, e em lingotes destinados à fundição injetada de punhos, muletas, etc. Também o *zamac*, liga de zinco, é adquirido em lingotes e utilizado na injeção de uma grande parte das peças. O plástico é utilizado em componentes produzidos por subcontratação, constituindo o desenho, as especificações e os moldes, propriedade da ANSA.

E. Clientes

Os clientes constituem uma força de pressão à baixa de preços, melhoria da qualidade e níveis de serviço. A seleção do tipo de clientes alvo é uma decisão estratégica da maior importância, pois as formas de abordagem e tratamento são diferentes consoante se trate de pequenos ou grandes clientes. No marketing B2B, segundo Lindon, et al. (2009), pode assumir-se como critério de segmentação, o volume de compra de um cliente.

Nenhum cliente adquire grandes volumes em relação às vendas totais, pelo que a ANSA, não depende de nenhum em particular. Contudo, consciente da importância de manter todos os seus clientes e construir relacionamentos fortes, a empresa procura identificar os clientes chave.

A rede de clientes é muito diversificada em termos de dimensão, de produtos que adquirem e de mercados de destino. Os clientes da ANSA focam-se essencialmente na revenda a serralheiros nacionais, mas 17% revendem também para a Europa (59%) e para África (32%).

Do inquérito laçado aos 100 clientes ativos, verificou-se que, segundo a Recomendação nºC (2003) 1422, publicada em 20 de Maio de 2003 no Jornal Oficial das Comunidades Europeias, entre os 57 clientes que responderam, 55 são microempresas, com menos de 50 trabalhadores e apenas 2 são médias empresas. Cerca de 80% destes clientes apresentam um volume de negócio acima de 100.000 de euros.

Dos clientes ativos da ANSA, 35% pertencem ao mercado de exportação, com uma faturação individual muito heterogénea e superior a qualquer um dos clientes internos. O volume de vendas da ANSA distribui-se igualmente pelos mercados nacional e externo. Os 20 melhores clientes, 10 nacionais e 10 externos, representam cerca de 56% do volume global de negócio.

A procura nos dois mercados difere quanto aos produtos, quantidades, políticas de descontos e condições de pagamento, ver Tabela I.

Tabela IV – Caracterização da procura e políticas no mercado nacional e no mercado externo

	Mercado nacional	Mercado externo
Incidência da compra	diversificada sobre todos os produtos de catálogo	maiores quantidades, sobre um leque mais restrito de produtos
Política de descontos	desconto sobre a tabela de preço, consoante o volume de compra, com pequenas variações de cliente para cliente	o preço é estudado caso a caso, dadas as grandes quantidades de um mesmo produto,
Prazo de pagamento	negociado caso a caso	exigido 50% do valor na encomenda e o restante contraentrega

3.2.2. Análise interna

O ambiente interno envolve aspetos de desempenho que afetam o negócio e a performance da empresa. Com o objetivo de identificar fontes de diferenciação que podem contribuir para acrescentar valor e melhorar a vantagem competitiva em relação aos concorrentes, seguiu-se o modelo da cadeia

de valor de Michael Porter (1980). Em seguida apresenta-se a análise das atividades de suporte (recursos) e das atividades principais que participam diretamente na execução do produto e serviço.

A. Recursos Humanos

Existe permanente ligação entre a estrutura da empresa e a definição de estratégias devendo atentar-se as diversas interações. A estrutura matricial apresenta poucos níveis hierárquicos (ver Anexo G). Os cinco departamentos integram 79 trabalhadores (ver Anexo H).

A **liderança** da ANSA aproxima-se às práticas de gestão participativa. O CEO controla o negócio e, os dois sócios gerem os principais recursos, humanos e financeiros. A Direção reúne semanalmente para coligir informações e tomar decisões. Os gerentes ouvem os trabalhadores, valorizam as suas competências e motivam pela atribuição de prémios de desempenho. O nível de absentismo é muito baixo. A **cultura** caracteriza-se por partilha de informação, dedicação e disponibilidade para os clientes. A comunicação interna exige a boa colaboração de todos.

As áreas de produção, comercial e vendas estão atribuídas aos trabalhadores de confiança. A **produção** depende das encomendas. Estas tornam-se efetivas através de *email*, sendo retornada, ao cliente, a confirmação das quantidades, referências e preços. O processamento de encomendas está ligado ao planeamento de produção e aprovisionamentos que atuam para dar resposta no menor prazo possível. A empresa é capaz de produzir segundo as especificações dos clientes sendo a taxa de recusa de produtos nula. A maior parte da montagem de peças é feita em *outsourcing*, sempre sob supervisão, formação e controlo de qualidade da ANSA. Em 2012, com vista a reduzir os custos com *stocks* (matérias primas, produção, armazenagem e logística), optou pela produção *just-in-time*. Contudo, devido à necessidade de transição de diferentes séries e cores, a unidade de lacagem e estufa existentes não permitem acompanhar a diversidade da oferta, tendo aquela opção resultado numa difícil gestão da produção e em incumprimento de prazos, para responder a encomendas volumosas e/ou de produtos

diversificados. Enquanto no território nacional a entrega da encomenda pode ser faseada, mesmo causando insatisfação dos clientes, no caso da exportação, ela tem que sair completa por razões de logística e custos de transporte, o que gera grande dificuldade no planeamento da produção. A **distribuição** nacional é rápida, feita por carros próprios. Na exportação, a mercadoria é entregue a transitários, e a rapidez da entrega ao cliente depende da burocracia de cada país de destino. No **armazenamento** de produtos acabados, a produção *just-in-time* aportou melhorias na logística. Contudo, por falta de parametrização do *stock* mínimo, a ausência de alguns produtos em armazém tem-se manifestado numa incapacidade satisfazer encomendas excecionais. Relativamente ao cumprimento de prazos e à disponibilidade dos produtos desejados, avaliou-se o grau de satisfação dos clientes, tendo-se apurado que, respetivamente, 26% e 16%, dos respondentes manifestaram insatisfação. Contudo, relativamente a esses dois aspetos, a ANSA apresenta pior desempenho que a concorrência, pois os clientes manifestaram menos insatisfeitos. Assim, para ganhar vantagem competitiva, a ANSA deverá fixar o *stock* mínimo que garanta a disponibilidade dos produtos e o cumprimento dos prazos requeridos.

O **departamento comercial** tem a responsabilidade de gerir a carteira de clientes, a manutenção das boas relações e prospeção de novos mercados. Tratando-se de produtos de complexidade técnica, o **serviço pré-venda** cabe à equipa de vendas constituída por profissionais que prestam informações via telefone / *email* e realizam visitas. Dado o número de clientes nacionais e a sua dispersão geográfica, alguns queixam-se de regularidade nas visitas, pelo que se afigura necessário um mais eficiente planeamento, aumentando o número de clientes a visitar ou a frequência das visitas. Quanto às características de comunicação, o inquérito permitiu ainda retirar que, quer quanto ao conhecimento técnico do pessoal de vendas, quer quanto à informação prestada, eficiência no atendimento e serviço pós-venda, mais de metade dos clientes está satisfeito ou muito satisfeito. Contudo, existindo ainda cerca de 6% de

clientes insatisfeitos relativamente à informação prestada e ao atendimento, a ANSA tem oportunidade de melhorar estas áreas na comunicação com clientes. O **serviço pós-venda** limita-se à resolução de reclamações.

B. Recursos financeiros

Do Balanço e Demonstração de Resultados dos anos de 2012 e 2011 (disponíveis à data de elaboração do presente trabalho) selecionaram-se os indicadores e rácios de maior impacto em termos de sustentabilidade económica e financeira (ver anexo D), de onde se concluiu que:

- Apesar do contexto económico extremamente adverso, a empresa conseguiu alcançar resultados satisfatórios relativamente aos seus concorrentes. A evolução da performance foi muito positiva, com resultados líquidos muito acima dos seus principais concorrentes nacionais e um volume de negócios de 9,5% superior ano anterior justificado, em parte, pelo aumento de 1% nas exportações extracomunitárias;
- Apresenta reduzido risco de insolvência, bom nível de autonomia financeira podendo financiar 69% da sua atividade através de capitais próprios, bem como grau de solvabilidade total elevado, podendo satisfazer todos os seus compromissos com capitais próprios;
- Os rácios de liquidez são bons, indicam boa capacidade para fazer face às dívidas de curto prazo, com disponibilidades financeiras imediatas. A diferença de 0,7% entre a liquidez geral e a liquidez reduzida pode indiciar *stocks* mortos, apesar de melhor eficiência na gestão de *stocks*, com diminuição no tempo de armazenagem dos produtos e custos de armazenagem;
- O prazo médio de recebimento (127 dias) é inferior aos seus concorrentes o que, atendendo à crise que a todos afeta, permite concluir que a ANSA não perdeu poder negocial e manteve os seus clientes e volume de vendas sem ter que alargar os prazos de recebimento. O prazo de pagamento é muito reduzido comparativamente aos concorrentes (paga a pronto ou até 30 dias, em cerca de 15% das ocorrências). Seria vantajoso para a gestão reduzir o prazo de recebimento e alargar os prazos de pagamento a fornecedores;
- O rácio de rotação do ativo indica uma boa eficiência no uso dos ativos, apresentando rácio superior à média do sector, o que indica ativos da empresa antigos e já amortizados;
- A rentabilidade económica e de investimento, melhor que no ano anterior, está acima da média das empresas. O rácio da rentabilidade do ativo relaciona o lucro obtido com o ativo total líquido e indica um valor de 3,34%, o que significa que por cada euro investido, os ativos

da empresa geram 3,34 euros. A rentabilidade do investimento na atividade da empresa (ROI) indica uma taxa de juro de 7,9%;

- O lucro obtido relativamente à atividade (EBITDA) aumentou cerca de 42%, correspondendo a 8,7% do volume de negócios;
- A rentabilidade do capital próprio permite uma boa avaliação do retorno do capital investido com uma taxa de 4,7%, o que significa boa capacidade de sobrevivência no longo prazo e constitui uma boa atração para novos investidores.

C. Recursos tecnológicos

A empresa possui modernas instalações fabris, armazéns de matéria-prima e de produtos acabados, maquinaria e lacagem próprias, totalmente amortizados. Os esforços de investimento em inovação tecnológica têm contribuído para os bons resultados. A capacidade de produção é suficiente para atender à procura do mercado nacional. Maior parte da produção é feita de forma altamente automatizada através de duas máquinas, uma de injeção de *zamac* para produção da maioria dos componentes metálicos que constituem os acessórios e outra de injeção de alumínio para fabrico dos punhos das cremones e muletas. Os anos de experiência permitiram desenvolver o *know-how* nos processos de lacagem e zincagem, bem como na produção de moldes, processo complexo e determinante na qualidade dos produtos, com grande contributo na redução do trabalho de limpeza e nos custos a ele associados. Para lacagem dos acessórios, a única unidade de lacagem e estufa revelou-se insuficiente face ao número de encomendas e à estratégia de produção *just-in-time*. De forma a combater parte do problema, a empresa adquiriu, recentemente, mais uma unidade de lacagem.

D. Recursos informacionais

Com a introdução de um novo *software* em 2011, é possível gerir a base de dados de clientes, encomendas, vendas, faturação, *stock* e aprovisionamento de matéria-prima (MRP – *Material Requirement Planning*). Este *software* possibilita uma análise financeira muito próxima

da realidade, facto que, numa empresa industrial, é uma vantagem estratégica. Contudo, porque os níveis de *stock* não estão devidamente parametrizados, o *software* não permitiu ainda retirar benefícios na gestão de *stocks* e aprovisionamento.

E. Produtos

A ANSA foca-se no cliente e em adequar a oferta às suas necessidades e às tendências de moda no setor da construção. Sistematically, analisa a oferta dos concorrentes com vista a introduzir melhorias na qualidade, durabilidade e desempenho. Todos os produtos estão certificados pela Norma ISO 9001:2008, o que garante qualidade e conformidade. Para obtenção de tal certificado, as ferragens são sujeitas a testes de eficiência, resistência e durabilidade no Laboratório Nacional de Engenharia Civil de Lisboa.

O catálogo de produtos está organizado em cinco linhas de produtos, determinadas pelo *design*. É composto por uma extensa oferta de produtos *standard* que se adaptam a todas as séries de perfis de alumínio, e que podem ser modificados a pedido dos clientes. Inicialmente, desenvolvido exclusivamente para o mercado nacional, nele foram sendo introduzidos produtos mais adaptados aos climas e necessidades do mercado externo. Para além dos seus produtos, a ANSA comercializa em exclusividade, no mercado nacional, produtos que adquire a empresas que representam marcas fortes oriundas de Itália, Espanha e Inglaterra, procurando colmatar as totais necessidades. Estes produtos representam 11% do negócio da empresa.

Relativamente à extensão da gama e adequação dos produtos às necessidades do mercado nacional, o inq rito realizado revelou que, dos 57 respondentes, 72% manifestaram-se satisfeitos e 23% muito satisfeitos.

Dada a extensão do portfólio não foi possível fazer uma análise detalhada de todos os produtos, pelo que, dentro de cada família, selecionaram-se os produtos mais vendidos. Após análise da evolução das vendas realizadas em 2012 e 2013 (ver Anexo I), concluiu-se que:

- Os produtos produzidos tiveram, em 2013, um peso de 84,3% no negócio, com uma contribuição de 63% relativa à venda de fechos, oscilo batentes e cremones, que apresentaram variações negativas relativamente ao ano anterior. Os *kits* e multiponto, com um peso de 1,8% e 0,9%, respetivamente, registaram um significativo crescimento;
- De entre os produtos adquiridos para revenda destacam-se os esquadros com 8,6%, sobre as vendas, ligeiramente inferior ao ano anterior, e as fechaduras com um contributo de 2% mas apresentando um exponencial crescimento de 282%;
- Com base na análise de compras dos clientes, verificou-se que a procura se divide entre produtos para janelas de correr, utilizadas em climas mais amenos e produtos para janelas de batente mais eficientes a nível energético e utilizadas em climas mais severos. Este facto permite distinguir segmentos onde a política de preços difere quanto aos produtos:
 - De menor tecnicidade destinados a janelas de correr, onde não existe praticamente diferenciação, que constituem a procura de um segmento de mercado focado no preço. Neste segmento, o poder negocial da empresa é mais fraco, tendo optado por diminuir as margens para atingir preços mais competitivos;
 - De maior tecnicidade destinados a caixilharia de batente, com preferência por produtos especialmente adaptados, onde a qualidade/desempenho são os critérios de escolha dos clientes por serem determinantes nos produtos finais (construção). Estes produtos, constituem a procura de um segmento focado na relação preço / qualidade. O preço é assim relacionado com outros parâmetros como certificação da qualidade (materiais, desempenho, durabilidade) e o *design*. Neste segmento, a empresa tem maior poder negocial e consegue fixar margens maiores.
 - No caso de clientes mais sensíveis aos prazos de entrega, segmento de mercado focado no serviço, a empresa revela-se pouco eficiente por falta de meios tecnológicos e informacionais, não conseguindo produzir, em alguns casos, nos prazos requeridos.

Os 57 clientes da ANSA respondentes ao inquérito, quando inquiridos sobre os critérios de decisão de compra e escolha de fornecedores, revelaram que a decisão de compra dos produtos é influenciada, segundo a ordem indicada, pelos seguintes fatores: prazo de entrega, preço, certificação de qualidade e *design*. Os clientes revelaram ainda que é, sobretudo, o cumprimento de prazos de entrega e o serviço ao cliente que mais pesam na escolha do fornecedor. Pode-se,

pois, concluir que o prazo de entrega e o serviço ao cliente são fatores cruciais de distinção aos quais a ANSA deverá dar prioridade para retenção e conquista de clientes.

Da análise às vendas globais, detetaram-se produtos que constam no catálogo, que atingiram a fase de declínio do seu ciclo, sendo raramente requeridos pelos clientes nacionais. Dada a baixíssima rotação, não devem constituir *stock* devido ao aumento de custo. Para que seja possível atingir o preço limite aceitável, é necessário fabricar um mínimo de 10 000 unidades. Nenhuma encomenda entre 2011 e 2013 cobriu a produção mínima, o que pode ter-se traduzido em prejuízo. Trata-se de todos os produtos da 'Linha Curva', que se recomenda seja descontinuada e retirada do catálogo.

Da análise da performance e dos produtos mais vendidos (ver Anexo J), constatou-se:

- As dobradiças e trincos, foram os produtos com menor rentabilidade, tendo neles recaído os maiores descontos, de 50% e 48%, respetivamente. Para aumentar a rentabilidade, deve ser desconto, aproximando as margens à média das margens dos outros produtos.
- Os produtos mais rentáveis: cremones, oscilo batentes e fechos de embutir, apresentaram um decréscimo em 2013, mas a venda de muletas cresceu 18%. Para incrementar a venda destes produtos, recomenda-se à ANSA maior agressividade na promoção e publicitação.

F. Estratégia comercial e políticas de comunicação e distribuição

Da entrevista ao diretor, das conversas informais com trabalhadores de diversas áreas e do inquérito a clientes, foi possível situar a empresa relativamente a:

- **Estratégia comercial** - A ANSA tem apostado num conjunto de fatores que considerou vitais para o seu sucesso: a inovação, a qualidade dos materiais e os processos de produção. Embora inicialmente se tenha distinguido pela inovação no lançamento de séries de caixilharia e acessórios, posteriormente optou por se distinguir pela melhor qualidade/desempenho dos acessórios, oferecendo uma gama completa cuja combinação satisfaz as necessidades de todos os segmentos. Para garantia de qualidade e conformidade dos produtos, é desde 2009, certificada pela Norma ISO 9001:2008, e regularmente auditada para confirmar a sua capacidade de resposta aos requisitos regulamentares aplicáveis nos processos, produtos e/ou serviços. A norma especifica requisitos para um sistema de gestão

da qualidade baseado em oito princípios: focalização no cliente; liderança; envolvimento das pessoas; abordagem por processos; gestão através de um sistema de gestão da qualidade; melhoria contínuas; tomada de decisões baseada em factos; relações mutuamente benéficas com fornecedores. O apertado controlo de qualidade reduziu significativamente os defeitos nos produtos, o que contribuiu para diminuir custos de não qualidade e aumentar a fiabilidade dos produtos, fortalecendo a marca e o reconhecimento da empresa. No histórico de registos da empresa são raras as reclamações de defeitos, sendo a maioria relativas a incumprimento dos prazos de entrega. Quando apresentadas reclamações sobre fabrico ou desempenho dos produtos, estas são registadas e tratadas no departamento de qualidade e pelos departamentos intervenientes para colmatar falhas e/ou introduzir melhorias. A ANSA reage rapidamente tendo adotado uma política de devolução do valor ou atribuição de crédito a utilizar numa compra futura.

Para crescer e sobreviver à fase de estagnação no mercado nacional, a empresa procurou mercados em fase de expansão ou em ambientes econ micos mais favoráveis, oferecendo os produtos existentes ou adaptando-os. Recentemente introduziu uma linha de produtos específicos para esses mercados.

- **Política de preços** - A ANSA procura ajustar o preço   realidade dos diferentes mercados, o que exige um esforço na redução dos custos de produção, através de investimentos na autonomização e melhor eficiência nos processos.

Os preços dos produtos são definidos de forma a serem acessíveis aos clientes-alvo e alinhados pelos preços praticados pela concorrência. O preço *standart* (preço técnico)   calculado para todos os produtos, com base numa determinada quantidade esperada e corresponde à soma dos custos diretos (matéria-prima, s l rios diretos e custos de marketing diretos) com os custos fixos (s l rios indiretos, custos de marketing indiretos e custos gerais). Ao total é acrescentada uma margem, diferente para todos os produtos, cuja média corresponde ao lucro considerado suficiente, e que constitui o preço final (preço alvo) de tabela. Ao preço final acresce Imposto sobre o Valor Acrescentado.

A nível nacional, o preço está estabelecido segundo o modelo *ex-works*, ou seja, inclui os custos de execução incorridos até ao final da linha de produção, acrescido da margem de lucro da empresa, excluindo o custo do transporte. Na exportação é utilizado o modelo *free-on-board (FOB)*, ou seja, o preço inclui todos os custos incorridos até   porta de embarque.

De forma a penetrar em mercados específicos, por vezes a empresa utiliza uma estratégia de preços baixos, minimizando a margem de lucro durante um certo período de tempo.

- **Meios e suportes de comunicação:** Para aceder a informação sobre o sector, a ANSA   sócia das seguintes associações: ANEME (Associação Nacional das Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas), APIFER (Associação Portuguesa Industriais de Ferragens) e AIMMAP (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomec nicos e Afins de Portugal).

A empresa não tem uma estratégia de marketing explícita, nem plano de comunicação. A elaboração de algumas peças de comunicação, dirigidas apenas a armazenistas de ferragens, tem sido atribuída ao departamento técnico cuja responsabilidade é o estudo de adaptação das ferragens a pedido de clientes. Para tal, tem prosseguido as seguintes ações: anúncios em revistas da especialidade; envio de catálogo aos clientes mais importantes; *mailing* aos clientes sobre novos produtos; embalagens com logótipo da marca; visitas a clientes selecionados; descontos de preço, presença em feiras. Os descontos são definidos de acordo com a gama de produto e são atribuídos consoante o tipo de cliente, quantidade ou valor da encomenda e prazo de pagamento. Aos clientes que atinjam determinado consumo em período estabelecido, está também definido o '*rapel*' (desconto extraordinário);

- **Canais de venda e distribução:** A distribução de ferragens segue um circuito indireto: produtor de ferragens /armazenista / serralheiro / construtor / cliente final. Os armazenistas são clientes diretos, intermediários que comercializam produtos de vários fornecedores. Dado o seu número relativamente limitado,   utilizada a venda direta;
- **Imagem:** Um dos pontos fortes da ANSA é a relação de longo prazo com os seus clientes, beneficiando do *word-of-mouth*, esforçando-se por cultivar uma imagem de confiança. Dado que os clientes representam um dos principais canais de informação e divulgação da marca e da empresa, avaliou-se através do inq rito por questionário, a notoriedade e imagem da empresa nos clientes, tendo-se apurado que, a qualidade, o bom relacionamento, a confiança e a competência são as palavras que melhor definem a ANSA. Por outro lado, os atuais clientes tiveram conhecimento da empresa por indicação de fornecedores e de clientes, tendo sido preteridos outros meios como: *internet* e anúncios.

3.2.3. Análise SWOT

Servindo de ponto de partida   definição dos objetivos e estratégias, a seguinte matriz resume os principais elementos identificados na empresa que constituem valor positivo (forças) e valor

negativo (fraquezas) e, na envolvente externa, os elementos que podem ser aproveitados e os que devem ser reconhecidos para evitar a influência negativa na prestação da empresa.

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Boa capacidade financeira para competir e investir <ul style="list-style-type: none"> • Ativos já amortizados • Boa rendibilidade • Fácil obtenção de crédito • Redução de custos por processos de gestão, controlo de qualidade e <i>outsourcing</i> de Mão de Obra ➤ Trabalhadores e força de vendas com larga experiência e competências técnicas ➤ Produtos e processos certificados pela norma ISO ➤ Líder no mercado nacional ➤ Oferta alargada de produtos ➤ Capacidade de produção segundo especificações ➤ Capacidade de produzir segundo especificações ➤ Localização vantajosa face aos concorrentes entrantes ➤ Rede de clientes diversificada em termos de dimensão, produtos e mercados ➤ Custos reduzidos (gestão da qualidade + automatização + produção moldes + produção just-in-time + outsourcing de mão de obra + distribuição p/ carros próprios) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tendência para recuperação moderada da atividade econ�mica portuguesa (crescimento moderado do PIB) ➤ Tendência para aumento na recuperação habitacional ➤ Consciência pelo ambiente ➤ Incentivos fiscais na reabilitação térmica de janelas ➤ Crescimento estável das economias de alguns países emergentes ➤ Tendência p/ ligeiro aumento da procura na zona euro ➤ Tendência para utilização de caixilharias com certificação de qualidade e eficiência energética ➤ Tendência p/ utilização de produtos amigos do ambiente ➤ Elevadas barreiras à entrada de concorrentes ➤ Baixo poder de concorrentes e clientes nos produtos adaptados ➤ Racionalização de recursos p/ maior eficiência energética ➤ Proteção e garantia consumidores ➤ Exigência da marca de Qualidade p/ comercialização na UE (afasta amea�a de contrafação) ➤ Fase de estabilização tecnológica
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausência de uma estratégia explícita e consequente desconhecimento pelos trabalhadores ➤ Deficiente informação sobre produtos aos clientes; ➤ Deficiente política de comunicação (não utilização de redes sociais, ações de informação junto de influenciadores) ➤ Falta de unidade específica para servi�o pós-venda ➤ Queixas relativamente a visitas mais regulares ➤ Indisponibilidade de produtos (falta de parametrização do stock e software de stocks e aprovisionamento) ➤ Incapacidade para responder a grandes encomendas que incluem produtos diversificados ➤ Incumprimento dos prazos de entrega ➤ Prazo de pagamento reduzido e recebimento alargado ➤ Alguns produtos encontram-se em fase de declínio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado relativamente limitado a nível nacional ➤ Estabilização da construção ➤ Dificuldade na obtenção de crédito por particulares/pequenas empresas ➤ Consumo e Investimento das famílias condicionados ➤ Tendência para moderada subida dos preços ➤ Tendência para adoção de novos materiais no futuro (fibra de vidro) ➤ Concorrentes com extensa oferta de produtos, ➤ Concorrentes entrantes no segmento de mercado focado na alta qualidade ➤ Forte concorrência nos produtos indiferenciados destinados a janelas de correr (guerra de preços)

3.2.4. Recomendações

Nos últimos três anos, o elevado grau de turbulência do ambiente socioecon mico, o contexto econ mico desfavorável e as incipientes mudanças tecnológicas no sector, puseram em causa os modelos comerciais seguidos pelas empresas que, em muitos casos, continuaram a apostar na otimização de custos e a tentar impor-se pelo preço preterindo a qualidade dos produtos, com vista   conquista de quota de mercado. Como complemento do estudo e visando

ampliar o conhecimento sobre formas estratégicas que permitam melhor adaptação, desenvolvimento e crescimento da empresa, procurou-se através de *benchmarking* observar o comportamento de empresas que comercializam materiais para construção. Nos casos de maior sucesso, as mudanças de mercado foram acompanhadas pela adoção de modelos de organização e gestão, e introdução de melhorias: na gestão de clientes pela sua melhor caracterização, na organização comercial através de novas tecnologias (Vendas, CRM, etc.); no serviço ao cliente com novas práticas nas diversas fases; na qualidade do atendimento pela formação das pessoas; na diversificação de produtos para acompanhar novas tendências; na qualidade dos produtos pela certificação. Com vista ao estímulo e reforço do negócio, revela-se maior esforço na antecipação das exigências dos clientes e na aposta na modernização, com investimento em novas tecnologias, em práticas comerciais mais eficazes, na qualidade e em novos materiais. Afigura-se de extrema importância, o desenvolvimento de modelos de segmentação que permitam conhecer profundamente os clientes, atuais e potenciais, para melhor orientação da oferta e ajuste da força de vendas, em função das diferentes necessidades. Por outro lado, uma oferta alargada e uma complexa gama de baixo valor acrescentado desfocam os esforços da produção e vendas, pelo que, para melhorar a rentabilidade, deverão ser eliminados os produtos com reduzido contributo para o valor da empresa.

Quanto à procura de matérias de construção, verificou-se uma crescente exigência de qualidade. Muito embora a ANSA não tenha um plano formal de marketing, desde 2010, através da certificação da qualidade, procurou diferenciar-se pela qualidade e desempenho dos seus produtos, protegendo-se das forças de: concorrentes diretos pela redução da necessidade de substituição do produto; de clientes pelo aumento da fidelidade, diminuição da sensibilidade ao preço, o que melhora a rentabilidade e a resistência da empresa face à entrada de novos

concorrentes e a aumentos impostos pelos fornecedores. Contudo, geralmente este tipo de estratégia exige investimentos significativos em despesas publicitárias, relações públicas, serviço pré e pós-venda e o fortalecimento de equipas de vendas, o que não ocorreu de forma adequada. A auditoria interna revelou que, em 2009 perante a recessão económica, a empresa procurou penetrar em outros mercados, tendo descurado, no mercado nacional, o serviço ao cliente e a comunicação o que, em parte, justifica a perda de clientes e a não conquista de novos clientes. Atento o presente contexto, poderão ser exploradas oportunidades de crescimento no seio do mercado nacional, através duma oferta completa de soluções a todos os clientes, focando-se naquilo que estes mais apreciam e respondendo a exigências específicas. Recomenda-se uma estratégia de diferenciação pela qualidade dos produtos e serviços, fortalecendo a comunicação, publicidade e relacionamento, que, ao invés da guerra de preços com consequências nefastas para todos os concorrentes, potenciará os níveis de procura e de diferenciação. Esta estratégia permitirá aumentar as vendas dos atuais produtos; consolidar a quota de mercado nacional detida, protegendo a empresa pela defesa (e.g. reforçando promoções ou descontos, o marketing relacional visando a fidelização), e/ou aumentando-a com estratégias de ataque (e.g. converter os não clientes, atrair os clientes dos concorrentes em função da solvabilidade para contenção do risco de não cobrança, melhorar os serviços assegurando rapidez em toda cadeia de produção) e, desenvolver relações com influenciadores na procura de novos nichos ou oportunidades. Em suma, a ANSA deverá apostar na estratégia de serviço e comunicação, para a qual é imprescindível a urgente integração do *software* que agilizará os procedimentos internos, com grande ganho pela economia de recursos e eficiência na resposta. Acresce referir que, embora no futuro seja recomendável a elaboração de um plano que contemple a internacionalização, a implementação de algumas ações sugeridas no plano que se propõe, potenciarão também a notoriedade da ANSA nos mercados externos.

3.3. *Objetivos de marketing*

De acordo com administração pretende-se, num horizonte de dois anos, consolidar a presença da ANSA no mercado nacional e a sua sustentabilidade financeira, através do alcance dos seguintes objetivos, cuja previsão de resultados consta na Tabela V:

- **Objetivos financeiros de crescimento:**
 - Aumentar em 7% o volume de vendas (do qual 55% será no mercado nacional).
- **Objetivos de marketing:**
 - Aumentar em 5% a quota de mercado nacional;
 - Aumentar em 5% a taxa de fidelização dos clientes;
 - Angariar 10 novos clientes no mercado nacional;
 - Diminuir em 10 dias o prazo médio de entrega das encomendas no território nacional;
 - Desenvolver uma imagem de profissionalismo e confiança;
 - Aumentar a notoriedade da empresa.

Tabela V – Previsão dos resultados

	Realizado	Variação %	Previsão		
	Ano 0		Ano 1	Ano 2	Variação %
Valor de vendas (euros)	8.450.000	+3%	8.700.000	9.000.000	+4%
Lucro bruto	2.700.000 (31%)	+3%	2.958.000 (34%)	3.420.000 (38%)	+4%
Quota de mercado	14%	+2%	16%	19%	+3%
Prazo médio de entrega	30	-5dias	25	20	-5dias

3.4. *Estratégia de marketing*

Será seguida uma estratégia de crescimento, pela melhor exploração das oportunidades no mercado nacional, oferecendo produtos e serviços de maior qualidade.

Com base nas evidências da auditoria assumiu-se que, no passado, a comunicação não foi considerada como um fator crítico gerador de comportamentos favoráveis. Para alcance dos objetivos definidos, o plano de comunicação foi adequado  estratégia de diferenciação.

3.4.1. *Público-alvo*

Pretende-se atingir todos os armazenistas de ferragens no mercado nacional. Para tal, numa estratégia de cobertura total, as ações irão ser dirigidas a atuais e potenciais clientes, aos clientes dos clientes (fabricantes de janelas) e a influenciadores.

3.4.2. Diferenciação da oferta

Para maior diferenciação face  concorrência, será oferecido melhor e mais serviço aos clientes em função do que estes valorizaram, nomeadamente: redução e cumprimento dos prazos de entrega; maior disponibilidade dos produtos; melhor atendimento e facilidade de acesso a informação sobre produtos; melhor assistência pré e pós-venda.

3.4.3. Posicionamento desejado

A seguinte proposição de valor servirá de assinatura aos produtos e serviços: “Produzimos e garantimos, com rápida entrega, as ferragens com a melhor qualidade e desempenho do mercado, testadas e certificadas em Portugal.”

3.5. Plano operacional – Marketing-mix

3.5.1. Seleção do portfólio de produtos/serviços

O catálogo disponibilizará uma gama completa de ferragens para janelas e portas de alumínio de excelente qualidade, e englobar todos os produtos por diferentes linhas de *design*. Serão excluídos do catálogo os produtos “Linha Curva”. A qualidade de serviço  também um fator de diferenciação e fidelização, pelo que será oferecido um serviço de maior valor, melhor acesso a informações, encomendas, atendimento e no serviço pr e pós-venda. Será implementada formação nas pessoas de contacto e estabelecidos procedimentos padrão.

3.5.2. Definição da Política de Preços

A ANSA tem procurado fixar uma boa relação qualidade/preço. Considerando que as perspectivas para os próximos dois anos indicam uma tendência de estabilização nos preços das mterias-primas, na atividade do setor, na taxa de inflação e que a ANSA está muito próximo de atingir uma posição dominante, será seguida idêntica política de preços. Serão mantidos os preços e o *mix* das margens definidas para os produtos. Em vez do desconto extraordinário

concedido aquando do atingimento pelo cliente de determinada meta de aquisições (*rapel*), será privilegiado o desconto de pronto pagamento visando a redução dos prazos de recebimento.

3.5.3. Canais de venda e distribuição

A distribuição indireta através de armazenistas é a mais vantajosa porque são menos numerosos do que os serralheiros, facilmente identificáveis, geograficamente mais concentrados, compram em quantidade/diversidade e têm maior capacidade e estabilidade financeira. Será utilizada a venda direta, por permitir um contacto pessoal, um tratamento diferenciado e o conhecimento das necessidades específicas de cada cliente. Este contacto estimulará o compromisso, a confiança e fortalecerá relações que se pretendem duradouras.

3.5.4. Meios e suportes de Comunicação

Dada a realidade do negócio da ANSA e a necessidade de interação direta entre vendedor e cliente, será utilizada a comunicação *below-the-line*, com maior enfoque no marketing relacional, e numa mais eficiente utilização dos meios disponíveis: *site*, *vídeo*, *emails* e relações com influenciadores. A imagem de profissionalismo e de confiança será fortalecida pela melhor capacidade de resposta, após instalação do *software* que permitirá melhor coordenação dos departamentos e comunicação das pessoas de contacto. As estratégias de diferenciação e penetração serão alavancadas pela *internet*, com impacto positivo nas operações de venda da empresa e cliente pela melhor experiência de compra e notoriedade. Será construído:

- Um **novo site** que exigirá uma evolução ao nível das funcionalidades, um refrescamento regular da sua imagem e uma maior flexibilidade na gestão de conteúdos.
 - O *layout* será simples seguindo as novas tendências de *Webdesig*
 - Estará tecnicamente construído para se posicionar nos melhores lugares nos resultados das pesquisas de motores de busca com vista a aumentar a sua visibilidade;
 - Conterá, em quatro idiomas (português, francês, Inglês e espanhol), ampla informação sobre a empresa, vantagens de utilização do alumínio e processos de transformação, *newsletter*, calendarização de feiras e eventos e lista dos contactos dos clientes;

- Disponibilizará mecanismos de interação para inquéritos/testemunhos/sugestões,
 - Permitirá a consulta de catálogo *online* através de prévio preenchimento de formulário que dará origem a um registo do visitante, o que possibilitará a constituição de uma base de dados de potenciais clientes e o desenvolvimento de estratégias de captação;
 - Permitirá o acesso ao portal do cliente.
- Um **portal de cliente** exigirá o registo do utilizador com *password* de autenticação, e permitirá efetuar encomendas, de forma segura e confidencial, e informar sobre produtos, preços, disponibilidades, prazos entrega;
- Um **vídeo institucional**, disponível no *site*, que dará a conhecer a empresa, instalações/equipamentos, métodos de fabrico e fotos que evidenciam sucesso na utilização dos seus principais produtos, o que contribuir para aumentar a notoriedade da ANSA.

Simultaneamente, com a estratégia de pressão utilizada junto dos armazenistas, será utilizada uma estratégia de atração dirigida aos clientes dos clientes e influenciadores, tendo-se distinguido os diferentes públicos-alvo (ver Tabela VI), e adaptado a comunicação dos valores da marca “**qualidade dos produtos e serviços, com soluções que respeitam o ambiente**”, bem como os meios e suportes de comunicação para maior alcance ao menor custo.

Tabela VI - Meios e suportes de Comunicação a utilizar

Tabela 1 - Meios e Suportes de Comunicação a utilizar				
	Clientes atuais	Potenciais clientes	Fabricantes de janelas	Influenciadores
Mensagem a comunicar	As nossas ferragens não são as mais baratas, mas garantimos satisfação dos clientes pela rápida entrega da melhor qualidade e desempenho, testado e certificado em Portugal		A opção de qualidade testada no presente, garante a eficiência no futuro. Sonhe...nós realizamos!	
Principais benefícios a comunicar	Melhor qualidade dos materiais, produtos e soluções para cada caso, com respeito pelo planeta		Maior eficiência, redução do consumo elétrico e proteção do ambiente	
Meios e Suportes	<ul style="list-style-type: none">Site /Portal/ Loja virtual;Email com catálogo em pdf e link para o site e vídeo;Anúncios em revistas especializadas;Envio de convite para visitar feiras onde ANSA participa			
	<ul style="list-style-type: none">Visitas regulares	<ul style="list-style-type: none">Associações de profissionais;Visitas planeadas	<ul style="list-style-type: none">Visitas planeadas	<ul style="list-style-type: none">Anúncios em revistas de profissionais e sites de associações do sector da construção
Merchandise e Suportes promocionais de vendas	<ul style="list-style-type: none">AmostrasBrochurasNewsletter			
	<ul style="list-style-type: none">Brindes e ofertas em datas específicasDescontos de pronto pagamento	<ul style="list-style-type: none">Cartão com contacto dos comerciais	<ul style="list-style-type: none">Demonstração e/ou formação a pedidoLista de contactos de clientes armazenistas	<ul style="list-style-type: none">Catálogo por correioLista de contatos de fabricantes de janelas e armazenistas clientes

3.6. Plano de implementação

Do plano de marketing será dado conhecimento a todos os dirigentes e aos trabalhadores da área comercial. A operacionalizao das estratégias de comunicação seguir a calendarização das ações que estarão atribuídas a responsáveis pelo seu desenvolvimento, (ver Tabela VII).

Tabela VII - Calendário de implementação das ações

Ao	Atribuição	Descrição	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Anúncios	Marketing Criativo	Em revistas especializadas e de profissionais: Jornal dos arquitetos e Revista da ordem dos engenheiros.												
Quotas em associações com anúncio nos seus sites	Direção Marketing	Retirar: ANEME – Associação nacional das empresas metalúrgicas e eletromecânicas; Manter: APIFER - associação portuguesa dos industriais de ferragens; e AIMMAP – associação dos industriais metalúrgicos, metalomecnicos e afins de Portugal; Introduzir: AECOPS - associação de empresas de construção civil e obras públicas e APCMC - associação portuguesa dos comerciantes de materiais de construção												
Criação de Site, Portal video institucional	Direção Informática Marketing Comercial	Disponibilizar em 3 idiomas (Inglês, Espanhol e Francs):informação sobre a empresa, contactos, localização, catálogo de produtos após registo de utilizador, <i>newsletter</i> , caixa de sugestões/ reclamações, video empresa												
Elaboração de <i>newsletter</i>	Marketing Comercial D.RecHum	Notícias, presença em feiras, curiosidades, eventos, etc, promoções em vigor para colocação no site e envio aos clientes												
Criação de catálogo/ Brochuras	Marketing, Comercial Criativo	O catálogo deverá conter todas as linhas de produtos, retirando a "Linha Curva" devido  sua descontinuidade. Brochuras dos produtos mais rentáveis que se deverão promover.												
Exposições /Feiras	Direção Marketing Comercial	Participação em feiras de construção "CONCRETA" no Porto e "VETECO" em Madrid. (Incluir stands e equipas).												
Produção de brindes, <i>tshirts</i> , cartazes,sacos recicláveis	Marketing Comercial Criativo	Incluir logótipo e mensagem criativa (adaptada aos destinatários), para oferta em determinados eventos (feiras, natal) e para serem utilizados pelos armazenistas junto dos seus clientes. A <i>t-shirt</i> deverá ter a mensagem: "A qualidade no presente, garante a eficiência no futuro. A ANSA faz o melhor! Teste-nos..."												
Produção de rótulos p/ caixas	Marketing Comercial Criativo	Os rótulos tero o logotipo da marca, o esquema técnico de montagem do produto, e o nome e site da empresa e o contacto para assistência ao cliente												
<i>email</i> influenciadores	Marketing Comercial	A participação destes será ampliada com informações sobre os produtos, possibilidade de adaptação às necessidades dos seus clientes, vantagens do alumínio e benefícios para o ambiente e economia. <i>Link</i> do site e catálogo. Informação/convite para feiras .												
e-mails a todos os clientes	Comercial	No Natal, Páscoa e, em aniversário da ANSA, c/ a mensagem "A si devemos a nossa existência. Estamos de Parabéns!" Sempre no lançamento/melhoramento de produto: "Melhoramos a pensar em si!"												
Visitas fabricantes	Comercial Vendas	Visita bimensal aos grandes fabricantes, entrega de catálogo, contactos de melhores clientes e do cartão do comercial.												
Visita clientes	Comercial Vendas	Conforme planeamento semanal, garantindo a todos os clientes 1 visita mensal (corresponderá a cerca de 15 clientes por semana, não sendo necessário ampliar para já o n de vendedores)												
Formação	Recursos Humanos	Formação específica na área de atendimento e relações públicas para os funcionários de contacto com os clientes.												

Com vista a averiguar o cumprimento das metas estabelecidas para diferenciação da oferta, no que se refere à qualidade dos produtos e serviços, será realizado anualmente, no mês de Outubro, um inqrito de satisfação aos clientes.

3.7. Plano financeiro

Para levar a cabo as ações que integram a estratégia de crescimento intensivo, foi previsto o orçamento detalhado (ver Tabela VIII) que, no final de cada período de exercício, possibilitará avaliar a respetiva contribuição para o alcance dos objetivos definidos.

Tabela VIII – Plano Financeiro

		Ano 0		Ano 1		Ano 2	
B	Prestaao Global	Valor ()	Peso s/ vendas	Valor ()	Peso s/ vendas	Valor ()	Peso s/ vendas
B1	Valor Total das Vendas	8 450 000		8 704 000		9 000 000	
B2	Lucro Bruto (B1*%)	2 700 000		2 958 000		3 420 000	
A	Custos diretos de vendas e marketing						
A1	Despesas de representação da equipa comercial	39 000	0,46%	35 000	0,40%	35 000	0,39%
A2	Distribuição (viaturas)	152 000	1,80%	170 000	1,95%	170 000	1,89%
A3	Honorários do Criativo	14 000	0,17%	10 000	0,11%	10 000	0,11%
A4	Anúncios	5 000	0,06%	15 000	0,17%	15 000	0,17%
A5	Brochuras e catálogos	21 000	0,25%	21 000	0,25%	21 000	0,23%
A6	Criação de plataforma online / Site			12 000	0,14%	5 000	0,06%
A7	Criação de vídeo institucional			5 000	0,06%		
A8	Exposições/Feiras (Stands, cartazes, etc)	17 000	0,20%	20 000	0,23%	20 000	0,22%
A9	Viagens / Alojamento	35 000	0,41%	35 000	0,40%	35 000	0,39%
A10	Brindes + ofertas	24 000	0,28%	30 000	0,34%	30 000	0,33%
A11	Amostras e janelas modelo	135 000	1,60%	35 000	0,40%	35 000	0,39%
A12	Ativação de <i>newsletter</i> mensal			200	0,00%	200	0,00%
A13	Formação do pessoal de contacto e vendas			5 000	0,06%	2 000	0,02%
A14	Quotas de Associações	100		150	0,00%	150	0,00%
AT	Total (soma A1 a A14)	442 100	5%	391 350	4,5%	378 350	4,2%
L	Lucros de exploração (B2-AT)	2 257 900		2 564 650			3 041 650

3.8. Plano de controlo e avaliação

O estabelecimento de objetivos quantitativos  imprescindível para medir o desempenho da ANSA e dos seus trabalhadores, constituindo um contributo essencial para aperfeiçoar, ano após ano, os futuros planos. Para monitorização e avaliação da execução do plano foram definidos os critérios de controlo com vista  monitorização do alcance dos objetivos previstos, ver Anexo L.

4. CONCLUSÕES

Embora, no curto prazo, o equilíbrio financeiro seja determinante na capacidade de sobrevivência de uma empresa, a constante mutação e complexidade do ambiente externo obriga a uma antecipação de cenários, no médio prazo, sobre a evolução dos mercados, determinante para a adaptação da estrutura e das atividades da empresa com vista ao seu desenvolvimento/sobrevivência. Para crescer, a empresa tem que compreender e identificar os clientes e as suas necessidades, comunicar e oferecer o produto certo, proporcionar-lhes maior valor que os concorrentes e centrar-se na construção de relações estáveis e duradouras. Depois de vender algo, deverá ser prestada atenção ao cliente, em função do que se lhe vendeu e do desenvolvimento das suas necessidades. Assim, afigura-se de extrema importância o desenvolvimento de modelos de segmentação que permitam conhecer profundamente os clientes, atuais e potenciais, para uma melhor orientação da oferta de produtos, implementação de práticas de serviço e ajuste da força de vendas em função das diferentes necessidades. A satisfação dos clientes, conduzirá a um impacto positivo do *worth-of-mouth*, a uma maior fidelidade e melhor aceitação dos preços superiores, do que resultará para a empresa maiores lucros. Com base nesta premissa, o plano de marketing para uma empresa em B2B não pode ser desenvolvido num ambiente fechado, mas sim num ambiente de partilha de informações sobre mercados, clientes, fornecedores, parceiros e influenciadores, numa permanente vigilância e pesquisa que permita antecipar necessidades, tendências, expectativas e percepções. Desta forma a ANSA será mais competitiva pois fortalecerá a sua capacidade de reação e adaptação.

Sobre a performance das empresas, realça-se a unanimidade, entre os autores referidos, sobre o inestimável contributo de um bom planeamento e de um programa de ação que impulsiona todas as atividades da empresa, através de um esforço conjunto e coordenado. Na ANSA, a não existência de uma estratégia explícita, não permitiu fazer chegar aos

trabalhadores, de forma clara, as escolhas estratégicas, pelo que os seus esforços não foram canalizados para a prática de ações coordenadas e adequadas ao público-alvo.

O desenvolvimento do presente projeto constituiu, para o autor, uma mais-valia pela experiência que proporcionou e sobretudo, pela possibilidade de materializar uma estratégia no primeiro Plano de Marketing da empresa ANSA. Possibilitou ainda demonstrar que o controlo estratégico implica examinar a existência de uma boa correspondência das estratégicas básicas com as oportunidades da empresa, o que exige uma avaliação sistemática dos fatores que impactam direta ou indiretamente na sua atividade, bem como a sua abordagem ao mercado, com diferentes consequências nos resultados. O exercício de elaboração do plano, bem como a mudança favorável à empresa que se vier a operar no comportamento do mercado, acentuar a importância da integração do marketing na gestão da ANSA. A monitorização das ações e a avaliação do seu impacto nos clientes e na empresa, certamente estimularão os seus dirigentes a refletir e a planear com maior rigor, traduzindo as suas opções em futuros planos para os produtos e mercados em que a empresa pretenda atuar.

5. REFERÊNCIAS

Asociación de Ventanas PVC (ASOVEN). Acedido em maio, 2014 de: <http://www.asoven.com>

Associação de Empresas de Construio Civil e Obras Públicas (AECOPS). Acedido em maio.2014 de: <http://www.aecops.pt/Home/MenuInstitucional>

Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construio. “Oportunidade e tendências do Mercado dos Materiais de Construio. 2007. Gestluz Consultores de Gestão Lda. Recuperado em março, 2014, do: <http://www.apcmc.pt/servicos/estudo:economico.pdf>

Associação Portuguesa dos Comerciantes de Materiais de Construio (APCMC). Análise de conjuntura 4. Trimestre 2013. Recuperado em Março, 2014 de: http://www.apcmc.pt/servicos/analise_conjuntura.html

Comissão das Comunidades Europeias. Recomendação n C(2003)1422, de 6 de Maio, “Definição de micro, pequenas e mdias empresas”. Jornal Oficial da União Europeia de 20.Maio.2003

Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP). *Inquérito Mensal à Atividade referente a Outubro de 2013*. Acedido em março, 2014 de: <http://www.fepicop.pt/index.php?id=21>

Fundo Monetário Internacional. *World Economic Outlook (WEO)*. Abril 2014. Acedido em maio, 2014, de: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/update/01/pdf/0114.pdf>

Informa D&B. Relatórios de contas de empresa. Acedido em 17 de abril de 2014 de: <https://www.informadb.pt>

Instituto Nacional de Estatística. *Boletim mensal de estatística (Jan.2014)*. Acedido em março, 2014, de: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes

Laboratório Nacional de Engenharia Civil. *Habitação em Portugal: evolução e tendências*. Lisboa: INE e LNEC, 2013. Acedido em março, 2014 de: http://www.lnec.pt/congressos/eventos/pdfs/sessao_lnec_ine_1050.pdf

Laboratório Nacional de Engenharia Civil. *O Parque Habitacional e a sua Reabilitação - Análise e Evolução 2001-2011*. Lisboa: INE e LNEC, 2011. Acedido em março de 2014 de: http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=165231808&att_display=n&att_download=y

Lambin, Jean-Jacques (2000). *Marketing Estratégico* (4ª edição). Lisboa: McGraw Hill.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévi, J. Dionísio, P. & Rodrigues, J.V. (2009). *Mercator XXI - Teoria e Prática do Marketing* (12.ª Edição). Portugal: Don Quixote.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* (14th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Mcdonald, M. (2008). *Marketing Planning: Understanding Plans and Strategy* (2nd ed.). Assoc: Pearson.

Mcdonald, M., & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How To Use Them* (7th ed.). United Kingdom: Wiley.

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy – techniques for analyzing industries and competitors* Edt. New York: Free Press.

Webster, F. & Keller, K. L. (2004). A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388-402.

Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan* (3rded.). London, Philadelphia: Kogan Page.

Wood, M.B. (2007). *Essential Guide to Marketing Planning*(2nded.). Harlow: Prentice Hall.

6. ANEXOS

Anexo A - Especificidades do Mercado B2B

Área		Características do mercado B2B
Estrutura do mercado		Clientes facilmente identificáveis; Mercado geograficamente mais concentrado; Exige maior informação sobre os produtos; Compras de maior volume
Tipo de procura		Derivada (depende da procura dos clientes finais); Inelástica (não depende tanto de variações do preço, pois o que está a ser comprado é parte de um produto que vai ser; incorporado na produção de um bem para o cliente final); Flutuante (alterações na procura final repercutem-se no negócio da empresa); Conjunta (são necessários dois ou mais produtos para criar um produto final).
Processo de compra		Destinam-se à produção de outros bens e serviços; Quanto mais complexa é a compra, maior envolvimento funcional na decisão e no processo; Compra e negociação direta com o fornecedor/produzidor; As decisões de compra são sujeitas à análise de diversos fornecedores; Necessidade de formalização (encomendas, especificações, etc.); Preço pode ter menos importância.
Processo de venda		Clientes são empresas; Atividades de suporte são muito importantes; Envolve processos de prospecção, elaboração de propostas, estratégias e negociação; Venda pessoal que exige comerciais com conhecimentos técnicos; Exige formação do comprador sobre funcionamento técnico do produto; Atividades de marketing fundamentais: venda, relacionamento pessoal, comunicação, distribuição física e logística.
Crítérios de Segmentação		Sector de atividade industrial; Dimensão e/ou volume de compra das empresas clientes; Segmento focado no preço baixo (pequenas margens); Segmento focado na qualidade (margens altas); Interesse estratégico e económico das empresas clientes.
Marketing Mix	Produto/ Serviço	Produção individualizada; Componente técnica fundamental; Importância de atividades de pós-venda; Serviço associado ao produto; Prazo de entrega é geralmente fundamental.
	Preço	Preço e modalidades de pagamento geralmente negociados; Esquemas de descontos específicos; Custo associado ao produto é mais relevante que o preço dado.
	Distribuição	Distribuição e venda direta sem intermediários; Força de vendas com conhecimentos técnico-comerciais.
	Comunicação	Marketing direto e venda pessoal; Marketing relacional e relações públicas são os instrumentos mais apropriados; Comunicação bidirecional; Contacto pessoal, com vista a proporcionar negociações de sucesso; Informação personalizada, para criar imagem favorável; Maior integração da Web, participação em feiras e revistas especializadas.

Fonte: adaptado de Kotler&Keller, 2012, p.209

Anexo B - Estruturas de planos de marketing

Westwood, 2006, p.7	Wood, 2007, p.5	McDonald, 2008, p.8	Kotler&Keller, 2012, p. 54
1. Introdução			
2. Sumário executivo	1. Sumário executivo		Sumário executivo (metas e recomendações)
3. Análise externa de mercado e auditoria interna de marketing	2. Situação atual do mercado		2. Análise da situação da empresa e do respetivo portfólio
4. Análise SWOT e previsões	3. Objetivos de marketing e fatores críticos de sucesso	1. Definição de metas, missão e objetivos da empresa	3. Definição de objetivos financeiros e de marketing
5. Objetivos de marketing; estimativa de resultados	4. Mercado alvo; análise do cliente e posicionamento	2. Diagnóstico – empresa, mercado, análise SWOT e previsões	
5. Estratégia de marketing e organização das ações	5. Estratégia de marketing	3. Estratégia de marketing, objetivos e estratégias	4. Estratégia de marketing
6. Escrita do plano e Comunicação do plano a toda a empresa	6. Programa de marketing		5 - Programade ação e projeções financeiras
7. Orçamentação por área de intervenção	7. Plano financeiro	4. Alocação de recursos, orçamento, programa de implementação e monitorização	6. Plataformas de mensuração, execução e controlo do plano
9. Implementação e Controlo	8. Implementação e Controlo		
10. Revisão e atualização			7. Demonstração de resultados

Anexo C - Evolução das principais determinantes económicas na procura de edifícios até 2020

Determinante	Tendência	Consequência	Impacto na procura
Taxa de juro	Subida moderada com tendência para estabilização	Menor rendimento disponível das famílias Menor capacidade de endividamento e de investimento	Menor procura para aquisição de habitação Menor capacidade para investir em reabilitação
Desemprego	Manterá a tendência de aumento		
Preço dos imóveis	Não se prevê alterações face ao stock existente O mercado de arrendamento será determinante	Maior concorrência no mercado imobiliário, através de diferenciação na oferta Maior concorrência entre o segmento de compra e o de arrendamento	Obtenção de ganhos qualitativos O preço não será o principal fator a limitar a procura Promoção da reabilitação
Medidas fiscais s/ o património imobiliário	Não se prevê alteração	Começam a sentir-se efeitos de aplicação do IMI	Retração na aquisição por opção ao arrendamento

Anexo D - Indicadores de performance da ANSA e dos concorrentes diretos nacionais

	Concorrente A		Concorrente B		Concorrente C		ANSA	
Marca pr3pria	Sim		Sim		N3o		Sim	
Localiza3o	3gueda		3gueda		3gueda		Sintra	
Dimens3o	PME		Microempresa		Microempresa		PME	
N3o de empregados	118		61		26		79	
Capital social	1 000 000		150 000		50 000		2 000 000	
Demonstra3es financeiras	2012	varia3o vs 2011	2012	varia3o vs 2011	2012	varia3o vs 2011	2012	varia3o vs 2011
Capital pr3prio	7 675 368	53%	919 221	8%	1 367 458	1%	4 920 454	5%
Valor Total das Vendas	7 606 487	1,24%	4 105 692	1%	1 660 152	3%	8 923 910	9,5%
Resultados l3quidos	191 206	21%	65 381	-32%	20 234	-80%	229 763	328%
Ativo total	14 182 831	24%	3 213 828	5%	1 888 296	0%	7 100 532	0,2%
Passivo	6 512 463	3%	2 294 607	4%	520 838	-3%	2 180 078	-8,9%
Estrutura/Endividamento								
Autonomia financeira	54%	10%	29%	1%	72%	1%	69,3%	3,1%
Solvabilidade	118%	39%	40%	2%	262%	12%	225,7%	29,7%
Passivo/Capital Pr3prio	84	-42%	249	-10%	38	-2%	44,3%	-6,7%
Funcionamento								
Rota3o de Invent3rios (dias)	4	5%	3	4%	4	-5%	5,5	31,5%
Prazo m3dio de recebimentos (dias)	244	17%	126	119%	133	-4%	127,4	-0,5%
Rota3o do ativo (%)	54%	-13%	128%	133%	88%	2%	125,7%	10,7%
Liquidez								
Liquidez reduzida	1,46	43,0%	1,49	1%	2,24	23,8%	2,13	12,1%
Liquidez geral	1,92	34,0%	0,84	2%	3,34	24,6%	2,88	3,2%
Liquidez imediata	0,04	0,0%	0,04	0%	0,42	75,0%	0,62	14,8%
Rentabilidade econ3mica								
Rentabilidade do ativo (%)	1,35%	0%	2,03%	-1%	1,07%	-4%	3,24%	0,8%
Rentabilidade do investimento	2,24%	-1%	3,00%	-1%	2,76%	-6%	7,90%	2,9%
EBITDA	1 131 238	38%	383 952	-5%	235 950	-27%	773 077	42,0%
Rentabilidade financeira								
Rentabilidade capital pr3prio	2,5%	-1%	7,0%	-4%	1,5%	-6%	4,7%	3,5%

Fonte: Relat3rios completos das empresas (Informa D&B em 17.abril.2014)

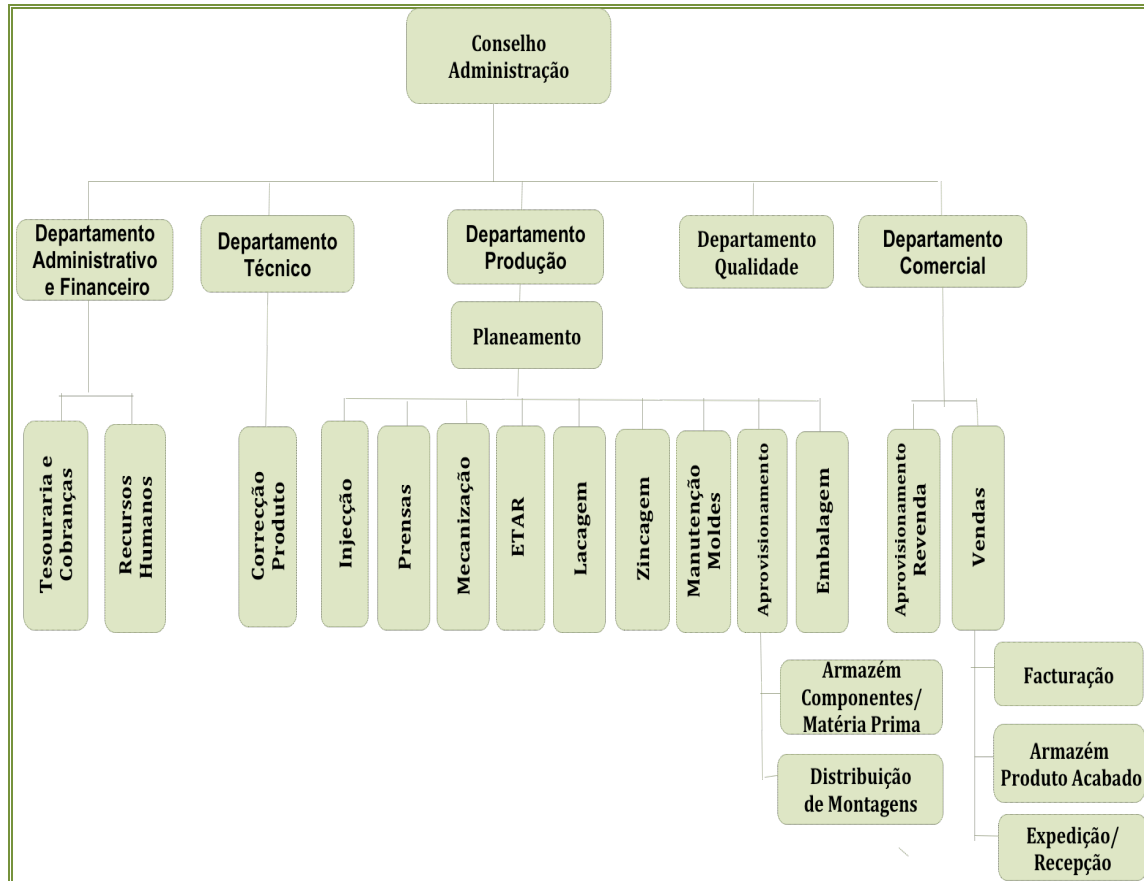
Anexo E - Indicadores de performance de concorrentes entrantes

	IT3LIA				ESPANHA			
	Concorrente D		Concorrente E		Concorrente F		Concorrente G	
Marca pr3pria	Sim		Sim		Sim		N3o	
Localiza3o	Lucca		Torino		Corunha		Corunha	
Dimens3o	Grande		Grande		PME		PME	
N3o de empregados	393		334		165		42	
Capital social	10 000 000		2 500 000		5 709 878		3 300 000	
	2012	vs 2011	2012	vs 2011	2012	vs 2011	2012	vs 2011
Capital pr3prio	13 842 266	0,04	36 040 495	0,02	6 500 000	0,25	2 770 278	
Valor Total das Vendas	40 612 598	-0,99	48 712 155	-0,03	26 690 528	-0,01	4 314 759	-0,27
Resultados l3quidos	283 176	3,18	1 252 551	-0,57	1 256 853	-0,02	-277 982	0,04
Ativo total	38 994 704	-0,04	76 115 426	0,05	21 171 197	-0,08	4 434 980	-17,65
Passivo	25 153	-0,07	40 000	0,21	14 671 197	-0,18	1 664 718	
Liquidez Reduzida	0,73%		1,54%		0,00		0,00	
Liquidez Geral	1,34%		1,03%		1,20%		3,08%	

Anexo F - Análise da concorrência

Concorrente	Pontos fortes	Pontos fracos
A	Boa relação qualidade/preço Diversificação por vários mercados Boa comunicação externa e notoriedade Assistência pós venda	Prazo de recebimentos muito elevado (dificuldade em cobrar dívidas)
B	Preços baixos Desenvolve soluções adaptadas Parcerias c/ universidades Formação contínua das equipas Formação junto dos clientes dos seus clientes	Vulnerabilidade financeira (acumulação de resultados líquidos negativos) e fragilidade na negociação de crédito Subaproveitamento da capacidade produtiva ou de vendas Só atua no mercado nacional Não tem certificação de qualidade Não cumpre a promessa de expedição no prazo
C	Preços baixos Empresa financeiramente estável Boa comunicação externa, site, vídeos e redes sociais	Só atua no mercado nacional Evidencia ineficiência nas vendas Ineficiente gestão dos capitais próprios
D E F G	Boa relação qualidade/preço Maior capacidade produtiva Boa comunicação externa, Sites bem desenvolvidos	A localização dificulta o contacto pessoal com clientes e distribuição menos frequente.

Anexo G – Organograma da empresa ANSA



Anexo H – Distribuição de trabalhadores por departamento

	Nº Trabalhadores efetivos	Total
Departamento de Qualidade	3	3
Departamento Técnico	3	3
Departamento Administrativo e Financeiro		
Tesouraria	2	3
Recursos Humanos	1	
Departamento Produção	2	
Planeamento	1	
Injeção e descasque	8	
Prensas	5	
Mecanização	10	
Corte	2	
Serviço de limpeza	1	
Serralharia	1	
ETAR	1	
Lacagem	6	
Zincagem	1	
Manutenção Moldes	5	
Serviço de aprovisionamento	2	
Armazém Componentes/Matéria-prima		
Distribuição de Montagem	7	
Embalagem	6	
Departamento Comercial	1	
Aprovisionamento – Material de Revenda	2	
Vendas	4	
Faturação	2	
Armazém Produto Acabado / expedição	3	
Total geral		79

Anexo I – Evolução das vendas de produtos

	Ano 2012 (euros)	Peso s/ Vendas Totais (%)	Ano 2013 (euros)	Peso s/ Vendas Totais (%)	Variação (%)
Produtos					
Cremones	1 127 760	12,6	1 057 955	11,8	-7%
Dobradias	761 588	8,5	703 727	7,9	-6%
Fechos e Gaches	2 739 588	30,6	2 419 685	28,5	-11%
Muletas	391 651	4,4	463 294	5,2	18%
OB's	2 253 482	25,2	2 032 594	22,7	-9%
Trinco Bala	164 177	1,8	218 109	2,5	33%
Kits	86 453	1,0	139 803	1,8	61%
Multiponto	0	0,0	26 429	0,9	26%
Outros	210 071	2,3	263 662	3	25%
Total	7 734 770	86,5	7 325 257	84,30	-5%
Produtos para Revenda					
Esquadros	826 102	9,2	712 816	8,6	-13%
Fechaduras	14 895	0,2	41 958	2,0	282%
Kits	33 113	0,4	0	0,0	
Quickline	20	0,0	3 026	0,1	3000%
Outros	166 032	1,9	195 980	2,7	18%
Total	1 040 162	11,6	953 780	13,4	-8,5%
Total	8 945 504	100	8 452 759	100	

Anexo J – Análise da performance - produtos mais vendidos (2013)

Tipologia de janela	BATENTE					CORRER
Produto mais vendido	CREMONE	DOBRADIÇAS	MULETAS	OSCILO BATENTE	TRINCO	FECHO EMBUTIR
Referência	Global 620	CE2F	615	OBG 6	509 R	247i
Embalagem	Cx 10	Cx 50	Cx 6 pares	1 un.	Cx 25	Cx 25
Preço de tabela	4,10€	1,55€	5,50€	23,50€	2,00€	2,40€
Custo unitário	1,44€	0,62€	2,30€	8,44€	0,84€	1,00€
Quantidade total vendida (un)	99.163	682.450	58.200	94.861	208.108	817.821
Valor total de vendas (€)	250.675	524.587	192.827	1.239.898	215.265	1.191.539
Preço médio de venda unit.	2,53	0,77€	3,31€	13,00€	1,03€	1,46€
Margem bruta média unitária	43%	19,5%%	30,5%	35%	18,5%	31,5%
Desconto médio atribuído	38%	50%	40%	44%	48%	39%
(*) Rentabilidade	39%	15,5%	25,5%	31%	14,5%	26,5%
Taxa crescimento	-7%	-6%	18%	-9%	33%	-11%

(*) Os dados fornecidos pela empresa indicaram custos de marketing, comissões e distribuição na ordem dos 4% em relação às vendas globais em 2013.

Anexo L – Plano de controlo e avaliação

Área	Crítérios de controlo	Periodicidade
Vendas	Valor de vendas total e no mercado nacional, por produto e cliente	Mensal e anual
Clientes	N.º total de clientes	Anual
	N.º de novos clientes angariados	Mensal e anual
	N.º de clientes perdidos	Anual
Qualidade do Serviço	Prazo médio de entrega das encomendas	Semestral
	N.º de reclamações de serviço	Mensal e anual
Qualidade do Produto	N.º de reclamações de produto	Mensal e anual
Satisfação dos clientes	Inquérito de satisfação	Bianual
Potenciais clientes	Nº de novos utilizadores da plataforma <i>online</i>	Mensal e anual
Despesas	Custos diretos de vendas e marketing	Mensais e anuais
ROI de marketing	Lucro líquido / Custos diretos de vendas e marketing	Mensal e anual

Anexo M – Guião da entrevista ao sócio gerente

1. História da sua empresa, qual a sua missão, visão e em que valores se alicerça?
2. Quais são os objetivos definidos para a empresa para 2014?
3. Em que mercados atua?
4. Geograficamente podem ser abordados outros mercados sem aumentar os custos?
5. Que produtos são produzidos?
6. A empresa comercializa apenas os produtos que fabrica?
7. O que foi necessário para ser conseguida a certificação de qualidade?
8. Em relação aos concorrentes diretos, como classifica os produtos que a empresa oferece? Melhores, piores?
9. O que diferencia a empresa dos concorrentes que a preocupam?
10. Quais as vantagens que a empresa possui em relação aos concorrentes?
11. Quem são os seus principais clientes?
12. Porque razão vende apenas a armazenistas?
13. A política de preços é adequada à realidade do mercado? Como são definidos os preços?
14. Como estão definidos os descontos aos clientes?
15. As garantias que a empresa oferece relativamente aos produtos são adequadas?
16. No caso de reclamações de clientes, a que aspetos respeitam?
17. A gestão de *stocks* e aprovisionamento responde às necessidades de produção?
18. A equipa de vendas está motivada? Como são dados os incentivos?
19. Qual é o *software* utilizado e o que permite essa aplicação?
20. De que forma a empresa comunica os seus produtos aos clientes e potenciais clientes?
21. A estratégia de comunicação com os clientes e promoção de produtos é planeada com rigor?
22. Dos meios utilizados na comunicação e divulgação dos seus produtos, qual tem tido maior retorno para a empresa?
23. A empresa pertence a Associações do sector de ferragens ou construção? Com que objetivo?
24. Que estratégias têm sido adotadas para fidelizar os clientes?
25. A empresa fez alguma parceria com outra empresa? Com que objetivo? O que faz essa empresa?

Anexo N – Questionário aos clientes

Obrigado por aceitar fazer parte deste estudo sobre a avaliação das perceções dos clientes da ANSA, essencial para o desenvolvimento do trabalho final de mestrado em Marketing pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

Este questionário tem a duração máxima de 5 minutos e deverá ser respondido pelo Administrador ou Gerente da empresa, cuja colaboração é fundamental para o êxito deste trabalho. Será mantida a confidencialidade dos dados recolhidos.

Q1: Qual o nome pelo qual a sua empresa é reconhecida no mercado?

--

Q2: Qual a atividade de negócio da sua empresa?

☐ Armazenista de ferragens	☐ Armazenista de alumínio e ferragens
----------------------------	---------------------------------------

Q3: Há quantos anos está presente neste sector?

☐ 10 ou menos	☐ 11 – 20	☐ 21 – 30	☐ 31 – 40	☐ Mais de 40
---------------	-----------	-----------	-----------	--------------

Q4: Quais as áreas de negócio da sua empresa (escolha tantas quantas as necessárias)?

☐ Exportação	☐ Revenda	☐ Serralharias
--------------	-----------	----------------

Q5: Qual/Quais o(s) seu(s) Mercado(s) de atuação?

☐ Nacional	☐ Internacional
------------	-----------------

Q5.1: Qual/Quais a(s) principais área(s) geográfica(s) na(s) qual/quais está presente? (escolha tantas quantas as necessárias):

<input type="checkbox"/> América do Norte	<input type="checkbox"/> América do Sul	<input type="checkbox"/> Ásia	<input type="checkbox"/> Europa	<input type="checkbox"/> Oceânia
---	---	-------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

Q6: Qual o número de trabalhadores da sua empresa?

<input type="checkbox"/> 10 ou menos	<input type="checkbox"/> 11 – 50	<input type="checkbox"/> 51 – 250	<input type="checkbox"/> Mais de 250
--------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Q7: Qual o número de clientes ativos na sua empresa?

<input type="checkbox"/> 25 ou menos	<input type="checkbox"/> 26-50	<input type="checkbox"/> 51-75	<input type="checkbox"/> 76-100	<input type="checkbox"/> 101-125
<input type="checkbox"/> 126-150	<input type="checkbox"/> 151-175	<input type="checkbox"/> 176-200	<input type="checkbox"/> Mais de 200	

Q8: Qual o volume de negócios anual (em euros) da sua empresa em ferragens e caixilharia de alumínio?

<input type="checkbox"/> 0 – 50.000	<input type="checkbox"/> 50.001 – 100.000	<input type="checkbox"/> 100.001 – 200.000	<input type="checkbox"/> 200.001 – 300.000	<input type="checkbox"/> Mais de 300.000
-------------------------------------	---	--	--	--

Q9: Classifique o grau de importncia dos seguintes critérios na escolha dos produtos que compra:

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Certificação de Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Design	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos prazos de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q10: Classifique o grau de importncia dos seguintes critérios na escolha dos produtos que compra:

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante
Condies de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos prazos de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço ao cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11: Como conheceu a ANSA?

<input type="checkbox"/> Anúncios	<input type="checkbox"/> Feiras	<input type="checkbox"/> Internet
<input type="checkbox"/> Por indicao de clientes	<input type="checkbox"/> Por indicao de fornecedores	<input type="checkbox"/> Revistas da especialidade

Q12: Com que frequncia consulta o *website* da ANSA?

<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Algumas vezes	<input type="checkbox"/> Frequentemente
--------------------------------	------------------------------------	--	---

Q13: Classifique o seu nível de satisfação relativamente ao *website* da ANSA:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Informação sobre a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação sobre os produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação geral do <i>website</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q14: Classifique o seu nível de satisfação relativamente s características de comunicação da ANSA:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Conhecimento técnico do pessoal de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informação prestada pela empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficincia no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servio ps-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q15: Classifique o seu nível de satisfação relativamente ao serviço prestado pela ANSA:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cumprimento dos prazos de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condies de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade dos produtos desejados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q16: Classifique o seu nível de satisfação relativamente  oferta da ANSA:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Adequação dos produtos s suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extensão da gama de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q17: Recomendaria a ANSA a um parceiro de negócio?

	1	2	3	4	5	6	7	
Certamente que não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certamente que sim

Q18: Escolha quatro palavras que, na sua perspetiva, melhor definem a ANSA:

Bom relacionamento	Competência	Compromisso	Confiança	Inovação	Honestidade	Rigor profissional	Qualidade
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pense na(s) empresa(s) concorrente(s) da ANSA com quem mais trabalha e sobre a qual gostaríamos de ter a sua opinião.

Q19: Classifique o seu nível de satisfação relativamente ao serviço prestado pelo(s) concorrentes da ANSA, a quem mais compra:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cumprimento dos prazos de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviço pós-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q20: Classifique o seu nível de satisfação relativamente à oferta do(s) concorrente(s) da ANSA a quem mais compra:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Adequação dos produtos às suas necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extensão da gama de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Muito Obrigado pela sua colaboração!